

# VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

## FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

## ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

# NÁVRH ZMĚN KONCEPTU PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ VE ZVOLENÉ SPOLEČNOSTI

PROPOSAL OF CHANGES FOR HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN A SELECTED  
COMPANY

## DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

## AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Veronika Němcová

## VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. Ing. Zdeňka Konečná, Ph.D.

BRNO 2017

# Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav ekonomiky  
Studentka: **Bc. Veronika Němcová**  
Studijní program: Ekonomika a management  
Studijní obor: Podnikové finance a obchod  
Vedoucí práce: **doc. Ing. Zdeňka Konečná, Ph.D.**  
Akademický rok: 2016/17

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

## Návrh změn konceptu personálního řízení ve zvolené společnosti

### Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod  
Cíle práce, metody a postupy zpracování  
Teoretická východiska práce  
Analýza problému  
Vlastní návrhy řešení  
Závěr  
Seznam použité literatury  
Přílohy

### Cíle, kterých má být dosaženo:

Hlavním cílem předkládané závěrečné práce je na základě realizované analýzy stávajícího stavu navrhnout žádoucí změny konceptu personálního řízení, které podpoří další úspěšný rozvoji podniku.

### Základní literární prameny:

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů, Praha: Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-04-9-2.

BEDRNOVÁ E., I. NOVÝ a kol. Psychologie a sociologie řízení. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-064-3.

CHLÁDKOVÁ, A. a P. BUKOVJAN. Personalistika. 3. Vydání. Praha: Wolters Kluwer a.s., 2012. 504 s. ISBN 978-80-7357-726-1.

KOCIÁNOVÁ, R. Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada publishing a.s., 2010. 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press, 2007, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2016/17

V Brně dne 28.2.2017

L. S.

---

doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.  
ředitel

---

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.  
děkan

## **Abstrakt**

Hlavním cílem této diplomové práce je na základě realizované analýzy stávajícího stavu navrhnout žádoucí změny konceptu personálního řízení, které podpoří další úspěšný rozvoji podniku. První část práce je věnovaná teoretickým východiskům z oblasti personalistiky. V druhé části práce je analyzován současný stav personálního řízení ve společnosti. V závěrečné části je navržen koncept nového personálního řízení.

## **Abstract**

The main goal of this diploma thesis is to propose, on the basis of realized analysis of the current state, desirable changes in the concept of personnel management, which will lead to the successful development of the company. The first part is devoted into the theoretical background in human resources. The second part of the thesis analyzes the current state of personnel management in the company. In the final part is proposed the concept of new personnel management.

## **Klíčová slova**

Personální řízení, lidské zdroje, životní cyklus zaměstnance, strategické partnerství, výběr zaměstnanců, rozvoj a vzdělávání zaměstnanců, motivace a hodnocení zaměstnanců.

## **Keywords**

HR management, human resources, employee lifecycle, strategic partnership, recruitment, employee development and training, employee motivation and evaluation

## **Bibliografická citace**

NĚMCOVÁ, V. *Návrh změn konceptu personálního řízení ve zvolené společnosti*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2017. 87 s.  
Vedoucí diplomové práce doc. Ing. Zdeňka Konečná, Ph.D..

## **Čestné prohlášení:**

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně pod vedením své vedoucí diplomové práce. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem v práci neporušila autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb. O autorském právu a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně, dne: 25.5.2017

---

Bc. Veronika Němcová

## **Poděkování:**

Děkuji tímto vedení společnosti REFROMEDA, s.r.o. za poskytnutí materiálů, vstřícnost a odborné rady potřebné k vypracování diplomové práce. Dále bych chtěla poděkovat vedoucí mé práce paní doc. Ing. Zdeňce Konečné, Ph.D. za cenné rady a odborný dohled.

# **OBSAH**

<b>ÚVOD.....</b>	<b>12</b>
<b>CÍL PRÁCE A METODIKA .....</b>	<b>13</b>
<b>TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE .....</b>	<b>14</b>
<b>1. Personální řízení podniku .....</b>	<b>14</b>
1.1. Definice personálního řízení.....	14
1.2. Cíl personálního řízení podniku .....	16
1.3. Úkol personálního řízení podniku .....	16
1.4. Role personálního oddělení v personálním řízení podniku .....	17
1.4.1. <i>Obecná role personálního oddělení.....</i>	<i>17</i>
1.4.2. <i>Organizace a personální obsazení personálního oddělení.....</i>	<i>17</i>
1.5. Role manažerů v personálním řízení podniku .....	19
1.6. Outsourcing personální práce .....	20
<b>2. Životní cyklus zaměstnance .....</b>	<b>21</b>
2.1. Upoutání pozornosti pracovníků .....	21
2.2. Výběr a získávání zaměstnanců (Recruitment) .....	22
2.2.1. <i>Výběrová řízení.....</i>	<i>23</i>
2.3. Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců .....	25
2.3.2. <i>Identifikace vzdělávacích potřeb .....</i>	<i>25</i>
2.3.3. <i>Metody firemního vzdělávání .....</i>	<i>27</i>
2.4. Zapojení a udržení zaměstnanců.....	28
2.4.1. <i>Motivace .....</i>	<i>28</i>
2.4.2. <i>Maslowova teorie potřeb .....</i>	<i>29</i>
2.4.3. <i>Hodnocení a odměňování zaměstnanců.....</i>	<i>30</i>
<b>3. Model strategického partnerství .....</b>	<b>38</b>
3.1. Personalista jako bojovník za pracovníky .....	38



3.2. Personalista jako administrativní expert.....	39
3.3. Personalista jako agent změny.....	39
3.4. Model smíšených rolí .....	39
3.4.1. <i>Strategické řízení lidských zdrojů</i> .....	40
3.4.2. <i>Řízení transformace a změny</i> .....	40
3.4.3. <i>Řízení firemní infrastruktury</i> .....	41
3.4.4. <i>Řízení přínosu pracovníků</i> .....	41
3.5. Shrnutí teorie jako východiska pro personálního řízení.....	42
<b>ANALÝZA PROBLÉMU.....</b>	<b>43</b>
<b>4. Představení společnosti .....</b>	<b>43</b>
4.1. Ekonomické oddělení a administrativa .....	44
4.1.1. <i>Fakturace</i> .....	44
4.1.2. <i>Sekretariát</i> .....	45
4.1.3. <i>Recepce</i> .....	45
4.1.4. <i>Provoz a logistika</i> .....	45
4.1.5. <i>Sklad</i> .....	45
4.1.6. <i>IT</i> .....	46
4.2. Ambulantní praxe .....	46
4.2.1. <i>Lékaři</i> .....	46
4.2.2. <i>Nižší zdravotnický personál</i> .....	46
4.2.3. <i>Pracovnice úklidu</i> .....	47
4.3. Genetická laboratoř.....	47
4.4. Embryologická laboratoř .....	48
4.5. Marketing a obchod .....	48
4.5.1. <i>Marketingové oddělení</i> .....	49
4.5.2. <i>Obchodní oddělení</i> .....	49
4.5.3. <i>Koordinátorky</i> .....	49

4.6. Oddělení vědy a výzkumu .....	49
4.7. Personální oddělení.....	50
4.7.1. <i>Přehled personálních aktivit ve společnosti</i> .....	50
4.7.2. <i>Shrnutí současného stavu ve společnosti – SWOT Analýza</i> .....	52
<b>VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ .....</b>	<b>53</b>
<b>5. Změna organizační struktury.....</b>	<b>53</b>
<b>6. Employee branding a Recruitment.....</b>	<b>55</b>
6.2. Definice pracovní pozice .....	55
6.3. Prezentace pracovní pozice .....	56
6.3.1. <i>Současný stav</i> .....	56
6.3.2. <i>Návrh řešení</i> .....	56
6.4. Výběrové řízení .....	57
6.4.1. <i>Současný stav</i> .....	57
6.4.2. <i>Návrh řešení</i> .....	57
6.5. Nástup zaměstnance do pracovního poměru .....	58
6.5.1. <i>Současný stav</i> .....	58
6.5.2. <i>Návrh řešení</i> .....	58
<b>7. Rozvoj a vzdělávání.....</b>	<b>59</b>
7.1. Zkušební doba a zaškolení.....	59
7.1.1. <i>Současný stav</i> .....	59
7.1.2. <i>Návrh řešení</i> .....	59
7.2. Vzdělávání zaměstnanců .....	61
7.2.1. <i>Současný vztah</i> .....	61
7.2.2. <i>Návrh řešení</i> .....	61
7.3. Hodnocení pracovního výkonu .....	63
7.3.1. <i>Současný stav</i> .....	63
7.3.2. <i>Návrh řešení</i> .....	63

<b>8. Motivace zaměstnanců .....</b>	<b>66</b>
8.2. Motivace zaměstnanců .....	66
8.2.1. <i>Současný stav</i> .....	66
8.2.2. <i>Návrh řešení</i> .....	66
8.3. Systém odměňování .....	67
8.3.1. <i>Současný stav</i> .....	67
8.3.2. <i>Návrh řešení</i> .....	67
8.4. Zaměstnanecké benefity .....	68
8.4.1. <i>Současný stav</i> .....	68
8.4.2. <i>Návrh řešení</i> .....	69
<b>9. Ekonomické hledisko zavedení personálního řízení .....</b>	<b>70</b>
<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>73</b>
<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>74</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK.....</b>	<b>76</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>77</b>

# ÚVOD

Nedílnou součástí moderní společnosti je začlenění personálního řízení mezi její klíčové procesy. Teorií personálního řízení je celá řada, od tradičních přístupů po přístupy moderní. Cílem této diplomové práce je návrh konceptu personálního řízení ve vybrané společnosti. Pro účely této práce jsem si zvolila společnost REFROMEDA, s.r.o. Tato společnost je na trhu téměř dvacet let. Její hlavní činností je léčba neplodnosti. Jelikož v současné době na klinice zavedené personální oddělení není, personální řízení je rozděleno mezi více oddělení, pokusím se navrhnout zcela nový koncept personálního řízení, který by byl podle mého názoru pro kliniku prospěšný.

První část práce bude věnovaná teoretickým východiskům z oblasti personalistiky, zaměřím se zejména na životní cyklus zaměstnance a strategické partnerství. V druhé části práce bude analyzován současný stav personálního řízení ve společnosti, které je, jak jsem již zmínila, diverzifikováno mezi několik oddělení. Ve třetí části diplomové práce bude navržen koncept nového personálního řízení. Koncept bude nastaven z poznatků získaných z teoretické části diplomové práce. Závěrečná část bude věnována ekonomickému dopadu zavedení nového personálního oddělení ve společnosti.

## **CÍL PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ**

Cílem mé diplomové práce je na základě realizované analýzy stávajícího stavu na klinice REFROMEDA, s.r.o. navrhnout žádoucí změny konceptu personálního řízení, které podpoří další úspěšný rozvoj podniku. První část práce je věnovaná teoretickým východiskům z oblasti personalistiky. Ve druhé části práce je analyzován současný stav personálního řízení ve společnosti. V závěrečné části je navržen koncept nového personálního řízení.

K dosažení vytčeného cíle jsem provedla analýzu vnitřního prostředí společnosti, a to formou pozorování a obsahovou analýzou dostupných dokumentů. Metody analýzy jsem využila zejména v analytické části, která popisuje současný stav ve společnosti. K vypracování nového konceptu personálního řízení jsem si zvolila metodu pozorování.

# TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

## 1. Personální řízení podniku

Personální práce se v průběhu posledních desetiletí vyvíjela od administrativního zpracování pracovní dokumentace, přes zajištění personálních procesů až k podpoře strategie pomocí personálního řízení. V praxi se používá mnoho způsobů personálního řízení podniku. Tato kapitola vysvětluje, co personální řízení znamená, obsahuje základní definice personálního řízení podniku, zaměřuje se na cíle a úkoly personálního řízení podniku.

### 1.1. Definice personálního řízení

Personální řízení je proces, který obsahuje velké množství dílčích úkolů a týká se každého ve společnosti. Společnosti si uvědomují, že lidé jsou to nejcennější, co mají, a mohou být jejich největší konkurenční výhodou. Toto je obsaženo různou formou v definicích personálního řízení.

„Personální řízení neboli řízení lidských zdrojů je definováno jako strategicky a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají. Lidé, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.“<sup>1</sup>

„Proces přijímání a rozvoje zaměstnanců, stávajících se cennějšími pro danou organizaci. Řízení lidských zdrojů zahrnuje provádění úloh analýzy, plánování personálních potřeb, nábor správných lidí pro tuto práci, orientace a školení, řízení mezd, které poskytují benefity zaměstnancům, hodnocení výkonu, řešení sporů a komunikace se všemi zaměstnanci na všech úrovních. Dříve nazývané jako personální management.“<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*, s. 25

<sup>2</sup> BusinessDictionary. Human resource management [online]

„Personální řízení někdy též „human capital management“ či „personální management“ je oblast procesů v organizaci, která se zabývá řízením a rozvojem lidských zdrojů. Zahrnuje komplexní personální práci, tedy celou řadu postupů a různých metod řízení pro řízení lidských zdrojů. Od získávání pracovníků, uzavření pracovní smlouvy, osobní rozvoj až po vyplácení mezd.<sup>3</sup>

Řízení lidských zdrojů se neomezuje pouze na personálního ředitele a další zaměstnance personálního útvaru, ale týká se prakticky všech manažerů v organizaci. Personalistika má úzkou návaznost na management organizace.“<sup>4</sup>

„Personální řízení je především souborem odborných postupů a praktik uplatňovaných v organizacích specialisty na personál a specializovanými personálními organizačními útvary za účelem personální optimalizace organizací s ohledem na průběžné (provozní, operační) i rozvojové (strategické) organizační cíle. Personální optimalizací organizace je míněno dosahování nejlepšího personálního složení a personálního obsazení s ohledem na organizační poslání a cíle.“<sup>5</sup>

Uvedené definice v různé míře zdůrazňují strategickou roli personálního řízení a poukazují na skutečnost, že personální řízení je součástí práce s lidmi každého manažera. Personální oddělení „jen“ nastavuje procesy a pravidla tak, aby linioví manažeři byli konzistentní s nastavenou personální strategií a měli pro práci s lidmi vhodné nástroje.

---

<sup>3</sup> Personalni-management. Personalni-management [online]

<sup>4</sup> Managementmania.Personalistika a lidské zdroje [online]

<sup>5</sup> Personalni-management. Personalni-management [online]

## **1.2. Cíl personálního řízení podniku**

Obečným cílem personálního řízení je zajistit, aby byla organizace schopna prostřednictvím lidí úspěšně plnit své cíle. Systémy řízení lidských zdrojů mohou být zdrojem takových schopností, které umožní organizacím učit se rozpoznávat a využívat nové příležitosti.<sup>6</sup>

Cílem personálního řízení je dále optimální využívání potenciálu lidí a investic do nich vložených k dosahování cílů organizace a současně vytváření předpokladů ke spokojenosti pracovníků s vykonávanou prací, jejich motivace k rozvoji a napomáhání jejich identifikaci s cíli organizace.

Systém práce s lidmi musí zahrnovat všechny souvislosti jejich pracovní činnosti. Organizace se vzájemně liší přístupem k personálnímu řízení, o němž vypovídá jeho postavení v systému řízení organizace a úroveň personální práce (rozsah a kvalita realizovaných personálních činností). Personální řízení je dynamickou, komplikovanou a citlivou oblastí řízení organizace.<sup>7</sup>

## **1.3. Úkol personálního řízení podniku**

Hlavním úkolem personálního řízení je umožňovat managementu zkvalitňovat individuální a kolektivní přínosy lidí ke krátkodobému i dlouhodobému úspěchu organizace, vytvářet prostředí umožňující managementu zajištění současných i budoucích pracovních činností, rozvíjet lidský potenciál a vytvářet klima motivující pracovníky k plnění cílů, posilovat vztahy v organizaci a podporovat týmovou práci, sledovat vývoj ovlivňující zaměstnávání lidí, participovat na řízení změn.<sup>8</sup>

V personálním řízení se uplatňuje značný objem poznatků řady disciplín, které tvoří jeho široký základ, zejména poznatky teorie řízení, managementu, teorie organizace, organizačního chování, psychologických a sociologických disciplín, práva, ekonomie, politologie, andragogiky a etiky.<sup>9</sup>

---

<sup>6</sup> ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů, str. 25

<sup>7</sup> KOCIÁNOVÁ R. *Personální činnosti a metody personální práce*, s.9

<sup>8</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*, s. 76

<sup>9</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*, s. 77



## **1.4. Role personálního oddělení v personálním řízení podniku**

Následující podkapitola se bude věnovat obecným rolím personálního řízení a organizací personálního obsazení ve společnosti.

### **1.4.1. Obecná role personálního oddělení**

Úlohou oddělení lidských zdrojů je umožnit organizaci dosáhnout jejich cílů tím, že ji předkládá podněty, intervenuje, poskytuje rady a podporu ve všem, co se nějak týká jejich pracovníků. Základním cílem je zabezpečit, aby organizace vytvářela personální strategie, politiku a praxi, které efektivně poslouží všemu, co se týká zaměstnávání a rozvoje lidí a vztahů existujících mezi managementem a pracovníky.

Oddělení lidských zdrojů může hrát hlavní roli při vytváření prostředí a podmínek, které umožňují lidem, aby co nejlépe využívali své schopnosti a realizovali svůj potenciál jak ke prospěchu organizace, tak ke svému vlastnímu užitku. V podstatě oddělení lidských zdrojů nabízí rady a služby, které umožňují organizaci dosahovat jejich cílů prostřednictvím lidí.<sup>10</sup>

### **1.4.2. Organizace a personální obsazení personálního oddělení**

Organizace a personální obsazení oddělení lidských zdrojů jednoznačně závisí na velikosti podniku, na míře decentralizace činnosti, na typu prováděných prací, na druhu zaměstnávaných lidí a na roli, která je oddělení lidských zdrojů připisována. Neexistuje žádný návod, jak organizovat personální útvar a personální práci, ale současná praxe naznačuje, že vedoucí oddělení lidských zdrojů by měl být odpovědný přímo výkonnému řediteli a měl by být členem nejužšího vedení organizace nebo přinejmenším členem týmu manažerů, aby mohl přispívat k vytváření podnikové strategie a hrát plně svou roli při formulování a integraci personálních strategií a personální politiky.<sup>11</sup>

---

<sup>10</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*, s. 63

<sup>11</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*, s. 66

Pobočky, divize nebo výrobní jednotky by měly být zodpovědné za své vlastní personální záležitosti. Hlavní personální útvar je v tomto případě zredukován na minimum nezbytné k vytváření personálních strategií a politik. Může se zaměřit na získávání a výběr pracovníků pro funkce ve vyšším managementu a na poskytování rad v oblasti získávání, rozvoje kariéry a motivaci pracovníků. Může také řídit politiku odměňování a zaměstnaneckých výhod pro vyšší manažery.<sup>12</sup>

Personální oddělení musí být schopné poskytovat rady a služby na úrovni požadované organizací. Služby a rady mohou být zabezpečovány přímým poskytováním interních služeb společnosti nebo pomocí outsourcingu.

Pojem outsourcing bude vysvětlen v další z kapitol. Personální oddělení by mělo být organizováno podle úrovně podpory a služeb, které jsou od něj vyžadovány, a podle rozsahu činnosti, které je potřebné zabezpečit. Ty mohou zahrnovat získávání, výběr a stabilizaci pracovníků, rozvoj manažerů, vzdělávání, řízení odměňování.<sup>13</sup>

Dalším důležitým úkolem je najít soulad s potřebami a strategiemi podniku. Z tohoto hlediska by měla vždy existovat určitá možnost volby nejlepší struktury, ale tato volba by měla být prováděna na základě analýzy toho, o jaké odborné vedení, rady a služby má organizace v oblasti lidských zdrojů zájem. Různorodé struktury v organizacích jsou příčinou značné proměnlivosti praxe v oblasti personální práce a v postavení profilu personálních oddělení.<sup>14</sup>

---

<sup>12</sup>ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*, s. 67

<sup>13</sup>ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*, s. 68

<sup>14</sup>ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*, s. 69

## 1.5. Role manažerů v personálním řízení podniku

Manažeři odpovídají za řízení svých pracovních týmů vyššímu vedení. Manažeři mají ve svém týmu pracovníky, kteří jsou jim dle organizační struktury podniku podřízeni. Pracovníci sami nemusejí mít žádnou odpovědnost. Odpovědnost za řízení nebo dozor a každodenní provádění této činnosti mají na starosti manažeři. Manažeři by měli být seznámeni se strategickými cíli podniku. Náplní práce manažerů obvykle tvoří kombinace řízení lidí, řízení provozních nákladů, poskytování odborných znalostí, organizování, plánování a rozpis směn, sledování pracovních procesů, prověřování kvality, posuzování výkonu zaměstnanců. Jednou z největších výzev pro personální útvar je podporovat manažery v řízení a rozvíjení jejich spolupracovníků.<sup>15</sup>

Úloha personalistů by měla být v tomto ohledu taková, že poskytují služby a pomoc manažerům. V praxi personální oddělení často zabezpečuje důslednou realizaci personální politiky v celé organizaci. Manažeři tedy mohou dojít k mylnému názoru, že personalisté nad nimi provádí dozor a tato skutečnost vede k nedorozuměním a nejasnostem. V případě, že personální oddělení zasahuje manažerům do jejich kompetencí týkajících se získávání, rozvoje, hodnocení a řízení zaměstnanců, snižuje tak schopnost manažerů řídit vlastní zdroje.<sup>16</sup>

V moderních společnostech tedy platí, že by měla být posilována úloha manažerů za řízení lidských zdrojů. Personální oddělení by mělo vykonávat dohled nad touto činností a poskytnout manažerům potřebné informace a nástroje. Personalista by měl působit zejména jako konzultant pro manažera v otázkách operativního a strategického personálního řízení.<sup>17</sup>

---

<sup>15</sup>ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*, s. 93

<sup>16</sup>ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*, s. 95

<sup>17</sup>ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*, s. 96

## 1.6. Outsourcing personální práce

Outsourcing neboli zabezpečování personální práce z vnějších zdrojů je stále ve větší míře využíván v praxi. Jedná se o nákup jednotlivých služeb, to znamená, že personální oddělení mohou přenechat některé činnosti externím konzultantům a dalším agenturám či firmám. Řadí se sem některé personální služby, které byly dříve považovány za záležitost podniku, jako je vzdělávání, získávání pracovníků, vyhledávání vedoucích pracovníků, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, péče o pracovníky a poradenství pro pracovníky. Personální útvary, které jsou odpovědné za řadu dalších různorodých činností, tyto povinnosti externím specializovaným společností předávají.<sup>18</sup> Existuje i možnost outsourcovat personální práci jako celek, společnost tedy nemusí mít interní personální oddělení, ale může v tomto ohledu využívat služeb externí agentury. Tato forma je vhodná především pro malé společnosti, pro které by bylo personální oddělení neekonomické.<sup>19</sup>

Existují tři důvody pro zadávání některých personálních činností externím institucím. Prvním z důvodů je úspora nákladů. Náklady personální práce se sníží, protože služby jsou levnější a lze zmenšit personální útvar. Dalším z důvodů je koncentrace úsilí personalistů. Pracovníci personálního útvaru nejsou odváděni od svých klíčových úkolů, které přidávají hodnotu organizaci. Posledním z možných důvodů pro využití outsourcingu je získání odbornějších služeb. Společnost si může nakoupit know-how a zkušenosti, které nejsou k dispozici uvnitř organizace.<sup>20</sup>

Outsourcing má pro společnosti značné výhody, ale můžeme nalézt i nevýhody. Ekonomové by měli vždy spočítat, jestli pro společnost bude využití externích zdrojů úsporou nákladů, nebo společnost za využití služeb zaplatí příliš vysoké ceny a outsourcing zdrojů se této společnosti nevyplatí. Další nevýhodou může být zapojení externího pracovníka do zavedeného provozu. V případě, že je osoba z jiné společnosti, může mít u zaměstnanců nedůvěru a pro společnost může být také značně obtížné uhlídat únik informací mimo podnik. Další nevýhodou může být komunikace s outsourcingovou agenturou a případný možný krach této firmy.<sup>21</sup>

---

<sup>18</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*, s. 69

<sup>19</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*, s. 68

<sup>20</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*, s. 69

<sup>21</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*, s. 69

## 2. Životní cyklus zaměstnance

Komplexnost práce se zaměstnanci názorně vystihuje diagram životního cyklu zaměstnance. V této kapitole se zaměřím podrobněji na jednotlivé složky diagramu, kterými jsou: upoutání pozornosti potenciálních pracovníků, výběr zaměstnanců, rozvoj zaměstnanců, včetně práce s talenty, a zapojení a udržení motivace zaměstnanců ve společnosti. Všechny procesy, pokud mají být úspěšné, musí vycházet z jednotně nastavené strategie personálního řízení podniku, která je v centru tohoto diagramu

**Obr. 1: Životní cyklus zaměstnance** (Zdroj: Hudson. *Životní cyklus zaměstnance*. Hudson.com [online])



### 2.1. Upoutání pozornosti pracovníků

Získávání pracovníků je jedna ze základních a nejobtížnějších personálních činností. Abychom zajistili co největší možnost výběru vhodných kandidátů pro danou pracovní pozici, musíme upoutat pozornost. Jinak řečeno přilákat maximum kvalitních uchazečů a vybrat nejvhodnějšího kandidáta.<sup>22</sup>

<sup>22</sup> Managementmania. *Získávání pracovníků a recruitment* [online]

Společnost však musí být schopna prezentovat sama sebe ve smyslu přilákání co nejlepších a nejkvalifikovanějších uchazečů o zaměstnání. Jde o tzv. Employee Branding, kterému se v dnešní době věnují především velké společnosti, ale při aktuálním nedostatku volných kandidátů, je důležitý i pro menší zaměstnavatele. Při sestavování inzerce platí marketingové postupy a pravidla, a pokud chce společnost zaujmout dostatečné množství kandidátů, musí být kreativní. Kromě běžných inzerátů a webových aplikací, společnosti hledají nové a moderní způsoby, jak oslovit potenciální kandidáty přímo, např. prostřednictvím sociálních sítí nebo mobilních aplikací.<sup>23</sup>

Toto je forma, kterou lze použít zejména na pracovních portálech. Kratší texty s odkazem na inzerát či odkazy s fotografií týmu nebo firmy lze použít na sociálních sítích společnosti (Facebook, Google+, LinkedIn, Twitter). Určitě informaci o tom, že společnost nabízí novou pozici lze zaslat i mezi zaměstnance a případně známé. Tyto postupy by měly společnosti přinést reakce od uchazečů, kteří se o nabízené pozici dozvěděli a zaujala je. Další práce s těmito uchazeči je již předmětem samotného výběrového řízení. Nejnovější metody používají přímé oslovení potenciálních pracovníků, např. formou SMS nebo zprávy na osobní účet na sociálních sítích.<sup>24</sup>

## **2.2. Výběr a získávání zaměstnanců (Recruitment)**

Proces výběru a získávání pracovníků přímo ovlivňuje, jaké bude mít organizace zaměstnance. Je to jedna ze základních personálních a manažerských činností. Jeho cílem je zvolit nejvhodnějšího kandidáta pro danou pracovní pozici. To znamená, že pomáhá společnosti co nejlépe vyhledat vhodné kandidáty a tím vytvořit co nejlepší podmínky pro efektivní fungování organizace.<sup>25</sup>

Při výběru kandidáta je nutné respektovat platnou legislativu, především Zákoník práce. Společnost má právo určovat si počet a strukturu svých zaměstnanců, nesmí ale samozřejmě překračovat zákon ve smyslu nabídek zaměstnání, které mají diskriminační charakter, odporují dobrým mravům a jsou v nesouladu s pracovněprávními předpisy. Také při výběru zaměstnanců nesmí zaměstnavatel vyžadovat ty informace, které by mohly být považovány za diskriminační.

---

<sup>23</sup> Bussiness Success. *Víte, jak zaujmout uchazeče o práci [online]*

<sup>24</sup> Bussiness Success. *Víte, jak zaujmout uchazeče o práci [online]*

<sup>25</sup> Bussiness Success. *Víte, jak zaujmout uchazeče o práci [online]*

Diskriminací se rozumí takové jednání, kdy se s jednou osobou zachází méně příznivě, než se zachází s jinou osobou ve srovnatelné situaci z důvodu rasy, etnického původu, národnosti, pohlaví, věku nebo náboženství. Kontrola výše uvedených opatření spadá pod působení orgánů inspekce práce.

Celý proces začíná identifikací potřeb organizace. Tedy koho vlastně společnost potřebuje, co by měl nový pracovník dělat. Potřeby organizace se v průběhu času vyvíjí a tím se mění i požadavky na nové zaměstnance. Jakmile si vedení vyjasní roli a pozici, mělo by sepsat náplň práce a další požadavky, které od kandidátů očekává.

Pokud je pracovní místo nové, je třeba popsat i účel a jeho postavení v organizační struktuře včetně všech návazností na procesy a spolupracovníky. Následně je třeba určit, zda-li vhodného pracovníka není možné najít uvnitř společnosti nebo zda-li bude kandidáta hledat na trhu práce.<sup>26</sup>

### **2.2.1. Výběrová řízení**

Výběrová řízení jsou důležitou součástí práce personalistů. Mohou být vedena různými způsoby: formou rozhovoru, assesment centra, případně mohou být doplněna o testy pracovních nebo osobnostních dovedností.

Rozhovor je velmi významnou a nejčastěji využívanou metodou výběru pracovníků. Jeho úkolem, stejně jako jiných výběrových metod, je posoudit předpoklady uchazeče vzhledem k obsazované pracovní pozici. Základním východiskem výběrového rozhovoru je popis pracovního místa, kvalifikační profil a požadované schopnosti pracovníka.

Výběrové rozhovory lze rozlišit podle počtu účastníků, a to na straně tazatelů i na straně uchazečů. Individuální rozhovor je nejběžnější metodou, která poskytuje nejlepší příležitost k navázání úzkého kontaktu mezi tazatelem a uchazečem. Nevýhoda tohoto rozhovoru je v nebezpečí chybného rozhodnutí jediného tazatele. Proto je běžnou praxí, že výběrového rozhovoru se kromě personalisty účastní i manažer, který bude přímým nadřízeným nového pracovníka.<sup>27</sup>

---

<sup>26</sup> CHLÁDKOVÁ A., BUKOVJAN P. *Personalistika*. s. 32

<sup>27</sup> KOCIÁNOVÁ R. *Personální činnosti a metody personální práce*, s. 101 -106

Hlubší poznání schopností a dovedností uchazečů umožňuje assesment centrum, které ale vyžaduje odborně proškolené hodnotitele a většinou je zajištěno formou outsourcingu. Proto se běžně používá pouze pro obsazování míst manažerů nebo specialistů.

Výběrový assesment centre je zpravidla jednodenním, případně vícedenním programem diagnostikujícím pracovní způsobilost. Assessment centre tvoří soubor metod umožňující posouzení skupiny uchazečů podle stanovených kritérií skupinou hodnotitelů. Složení skupiny hodnotitelů, jejich profesionalita a úroveň, a volba metod mají zásadní význam pro kvalitu jeho výstupů.<sup>28</sup>

Významnou roli má v průběhu assesment centre jeho moderátor. Metody jsou zaměřeny na individuální pracovní předpoklady uchazečů, na jejich předpoklady k práci ve skupině, na manažerské předpoklady, umožňují získat informace o osobnosti, schopnostech a dovednostech jedinců s cílem jejich posouzení ve vztahu k obsazované pracovní pozici. Cílem assesment centra je vybrat nejvhodnějšího uchazeče na obsazovanou pozici. V případě, že by schopnosti a ambice vybraného pracovníka přesahovaly možnosti pracovní seberealizace na daném místě, byla by taková volba pravděpodobně stejně špatná jako v případě volby uchazeče, jehož schopnosti jsou nedostačující.<sup>29</sup>

Jednodušším a rychlejším způsobem, jak si ověřit odbornost jedince, jeho vzdělání, znalosti a dovednosti nebo osobnostní charakteristiky, jsou testy. Testy na odborné a jazykové dovednosti si může připravit a vyhodnotit personalista ve spolupráci s odborníky v podniku, osobnostní a výkonnové testy musí vyhodnotit odborník, většinou psycholog.

---

<sup>28</sup> KOCIÁNOVÁ R. *Personální činnosti a metody personální práce*. s.117-126

<sup>29</sup> KOCIÁNOVÁ R. *Personální činnosti a metody personální práce*. s. 117 -126



Výkonové testy neboli testy schopností eliminují subjektivní chyby na straně probanda i psychologa. U těchto testů jsou vytvořeny normy, které umožňují srovnávat jednotlivce s průměrem, případně stanovit hodnotu nadprůměrného či podprůměrného výkonu. Výkonové testy se mohou týkat paměti (Wechslerův test paměti), pozornosti (Bourdonův test pozornosti), inteligence (Amthauerův test inteligence), tvořivosti (Guilfordův test tvořivosti), technického porozumění, reakčního času. Existují výkonové testy s různými pomůckami, např. vnímání podnětů, hodnocení koncentrace pozornosti, test přesnosti pohybu.<sup>30</sup>

## **2.3. Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců**

Společnost by se měla starat o rozvoj a vzdělávání svých zaměstnanců. Investice do tréninků a vzdělávání se mohou vracet v podobě zvýšené produktivity práce, využití nových znalostí a větší motivace zaměstnanců spolupracovat na inovacích. Společnost neuspokojuje pouze své potřeby, nýbrž i požadavky zaměstnance a poskytuje mu vzdělávání jako benefit, protože očekává, že zvýší jeho spokojenost, a tím i jeho loajalitu vůči společnosti. Trénink je nutné poskytovat těm zaměstnancům, kteří jej mohou plně využít v praxi v aktuálním nebo budoucím pracovním zařazení. Ukazuje se, že zaměstnanci, kteří si uvědomují, jak mohou využít to, co se naučili, jsou motivovanější pro přijímání nových poznatků. Velmi důležitá je také zpětná vazba od účastníků o tom, jak dobře byly identifikovány jejich vzdělávací potřeby a jak jim vyhovoval způsob provedení tréninku.<sup>31</sup>

### **2.3.2. Identifikace vzdělávacích potřeb**

Identifikace vzdělávacích potřeb je jednou z nejdůležitějších aktivit předcházejících vytvoření správného vzdělávacího plánu. Na vzdělávací potřebu se můžeme dívat jako na rozdíl mezi požadovanou kompetencí na daném místě a aktuální kompetencí zaměstnance. Vzdělávací potřeby můžeme také identifikovat.<sup>32</sup>

---

<sup>30</sup> KOCIÁNOVÁ R. Personální činnosti a metody personální práce. s. 114

<sup>31</sup> JANIŠOVÁ, D, Velká kniha o řízení firmy. s. 212

<sup>32</sup> JANIŠOVÁ, D, Velká kniha o řízení firmy. s. 213

Při identifikaci bychom měli vycházet z požadovaného kvalifikačního profilu pracovní pozice. Pokud firma využívá svůj kompetenční model nebo alespoň dobře zpracované popisy pracovních míst, již ví, jaké odborné, jazykové, počítačové a osobnostní předpoklady jsou na daném místě vyžadovány. Požadavky pracovního místa jsou porovnávány s kvalifikačním profilem zaměstnance, to je s dosaženou úrovní jeho vlastních kompetencí.

Z hlediska celé firmy je nutné získávat a sumarizovat informace o potřebě určitých vzdělávacích aktivit a na základě toho každoročně dělat plány vzdělávání v souladu s rozpočtem na vzdělávání. Nejvíce informací o konkrétních rozvojových potřebách lze získat při systematickém přístupu a při pravidelném hodnocení zaměstnanců.<sup>33</sup>

Součástí je diskuse o kompetenčních deficitech a možnostech jejich odstranění. Individuální požadavky jsou následně v personálním oddělení sumarizovány a je vytvářen plán vzdělávacích aktivit, ke kterým jsou podle dohody se vzdělávacími organizacemi nebo interními lektory přiřazovány termíny, na něž se zaměstnanci mohou hlásit.<sup>34</sup>

Plán vzdělávání ve firmě není ale postaven jen na sumarizaci individuálních vzdělávacích potřeb. Je potřeba vyhodnotit vzdělávací potřeby z širšího hlediska a přihlédnout k budoucím potřebám firmy a k vývoji dané pracovní oblasti.<sup>35</sup>

Potřebu nových tréninkových a vzdělávacích aktivit mohou vyvolat zejména následující budoucí změny, kterými jsou nové zákony, krizové období kladoucí větší nároky na sledování nákladů, zavedení nových technologií či automatizace, fúze či strategické partnerství vyvolávající potřebu adresovat kulturní a jazykové bariéry, růst firmy na nové trhy, restrukturalizace firmy a vytváření nových kombinací pracovních činností. Na základě analýzy vzdělávacích potřeb vznikne přehled o zájmu jednotlivců absolvovat určitý trénink. Jedním z důvodů pro vytvoření včasných plánů je zajistit kvalitní poskytovatele vzdělávání, jeho realizovatelnost v průběhu celého roku

---

<sup>33</sup> JANIŠOVÁ, D, Velká kniha o řízení firmy. s. 213

<sup>34</sup> JANIŠOVÁ, D, Velká kniha o řízení firmy. s. 213

<sup>35</sup> JANIŠOVÁ, D, Velká kniha o řízení firmy. s. 214

a vyhodnotit jeho efektivnost. Proces identifikace potřeb probíhá cyklicky každý rok a musí zvažovat všechny změny, kterými firma prochází<sup>36</sup>

### **2.3.3. Metody firemního vzdělávání**

Klasickou formou vzdělávání zaměstnanců jsou vzdělávací kurzy a školení, organizované interně pro větší skupinu zaměstnanců nebo externí kurzy, většinou odborně zaměřené. V současné době klasické kurzy doplňují i další metody vzdělávání, kam patří e-learning, koučink a interní workshopy. Mezi vzdělávací aktivity řadíme i účast na odborných konferencích.

E-learning je dnes již známou, i když stále moderní metodou, jež využívá počítačové techniky a umožňuje učení buď na svém vlastním počítači, na který je možné si stáhnout požadovaný kurz, nebo připojením na internet. Ze zkušenosti se ukazuje, že e-learning má několik výhod oproti učení se klasickou metodou ve skupině, tedy umožňuje individualizovat obsah podle úrovně znalostí, kterými trénovaný disponuje. Vzhledem k tomu, že e-kurzy často obsahují i testy, může se trénovaný přesvědčit o tom, co si zapamatoval. Učení je možné realizovat v čase a místě, který si zvolí sám učící se. Náklady na tuto formu vzdělávání jsou výrazně nižší než u klasických metod.<sup>37</sup>

Koučink je metoda, jež podněcuje jedince k vlastnímu zlepšování. Kouč jedince vede formou správně volených otázek nutí přemýšlet o řešeních. Základním principem je odkrývání vlastního potenciálu, který je jedinci skrytý. Kouč je odborníkem, který neinstruuje, neradí, ale naviguje tak, aby se jedinec k optimálnímu řešení dopracoval sám. Koučink může být individuální, ale i týmový. Může se týkat odborného problému, ale i osobního rozvoje.<sup>38</sup>

Interní workshopy jsou efektivní formou výměny znalostí a zkušeností, tedy důležitou formou vzdělávání, i když samotné vzdělávání nebývá jediným cílem workshopu. Podstatná je aktivní účast všech účastníků, jejich zapojování se

---

<sup>36</sup> Janišová, D, Velká kniha o řízení firmy, s. 215

<sup>37</sup> Janišová, D, Velká kniha o řízení firmy, s. 216

<sup>38</sup> JANIŠOVÁ,, D, Velká kniha o řízení firmy, s. 217

do praktických řešení. Bývá zvykem, že cílem workshopu je dospět k nějakému výsledku, který lze dále využít v praxi.<sup>39</sup>

## **2.4. Zapojení a udržení zaměstnanců**

Výkon lidí, jejich pracovní chování, rozvoj pracovních schopností zaměstnanců je možné chápat jako systematický proces zlepšování pracovního výkonu organizace pomocí rozvíjení výkonu jedince a týmů, jako nepřetržitý proces vytváření společného, sdíleného chápání toho, čeho má být dosaženo, a přístup k řízení a rozvoji lidí, který zvyšuje pravděpodobnost, že výše zmíněného bude dosaženo jak krátkodobě, tak dlouhodobě. Řízení pracovního výkonu zahrnuje náplň práce a požadavky na pracovní výkon, vzdělávání a rozvoji pracovníků. Průběžné sledování výkonu pracovníka v daném období, motivující vedení a poskytování zpětné vazby k výkonu pracovníka a zkoumání a hodnocení výkonu pracovníka za uplynulé období. Vzdělávání a rozvoj se promítá do odměňování pracovníků a do řízení jejich kariéry.<sup>40</sup>

### **2.4.1. Motivace**

Všechny organizace se zajímají o to, co by se mělo udělat pro dosažení trvale vysoké úrovně výkonu zaměstnanců. Znamená to věnovat zvýšenou pozornost nejvhodnějším způsobům motivování lidí pomocí takových nástrojů, jakými mohou být odměny a další možné benefity pro udržení kvalitních zaměstnanců v organizaci. Cílem je samozřejmě vytvářet a rozvíjet motivační procesy a pracovní prostředí, které napomohou tomu, aby jednotliví pracovníci dosahovali výsledků odpovídajících očekávání managementu.<sup>41</sup>

Teorie motivace zkoumá proces motivování, který můžeme také nazvat procesem vytváření motivací. Vysvětluje, proč se lidé při práci chovají určitým způsobem, proč vyvíjejí úsilí v konkrétních pracovních činnostech. Popisuje to, co mohou organizace udělat pro povzbuzování lidí, aby uplatnili své schopnosti a vyvinuli úsilí způsobem, který podpoří splnění cílů organizace i uspokojení jejich vlastních potřeb. Zabývá se

---

<sup>39</sup> JANIŠOVÁ, D, Velká kniha o řízení firmy. s. 218

<sup>40</sup> KOCIÁNOVÁ R. *Personální činnosti a metody personální práce*. s. 34-41

<sup>41</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. s.. 209

rovněž spokojeností s prací kolektivu i jednotlivců, a faktory, které ji vytvářejí, a jejím vlivem na pracovní výkon.<sup>42</sup>

#### **2.4.2. Maslowova teorie potřeb**

Současné teorie motivování pracovníků se odkazují na Maslowovu pyramidu potřeb, která byla publikovaná již v roce 1954, ale pořád je aktuální. Základem této teorie je přesvědčení, že motivace tvoří potřeby. Neuspokojená potřeba vytváří napětí a stav nerovnováhy. K opětovnému nastolení rovnováhy je třeba rozpoznat cíl, který uspokojí tuto potřebu, a zvolit způsob chování, který povede k dosažení uvedeného cíle. Každé chování je tak motivováno neuspokojenými potřebami. Maslowova teorie potřeb je nejslavnější metodou kvalifikace potřeb. Domníval se, že existuje pět hlavních kategorií potřeb, které jsou společné pro všechny lidi, a to počínaje základními fyziologickými potřebami přes potřeby jistoty a bezpečí, sociální potřeby a potřeby uznání až k potřebám seberealizace, nejvyšším ze všech.<sup>43</sup>

Maslowova hierarchie potřeb se jako první zabývá potřebami fyziologickými, kterými jsou potřeba kyslíku, potravy, vody a sexu. Druhý stupeň této pyramidy tvoří pocit jistoty a bezpečí, potřeba ochrany proti nebezpečí a nedostatku uspokojování fyziologických potřeb. Třetí kategorií jsou potřeby sociální. Mezi sociální potřeby řadíme potřebu lásky, přátelství a akceptace jako příslušníka skupiny. Čtvrtým stupněm je kategorie uznání. Je to potřeba mít stabilní a pevné vysoké hodnocení sebe sama (sebeúctu) a být respektován ostatními. Tyto potřeby lze zařadit do dvou doplňujících se skupin: zaprvé je to touha po úspěchu, přiměřené sebedůvěře tvaří v tvář světu a po nezávislosti a svobodě, a za druhé touha po reputaci nebo postavení definovaných jako respekt nebo úcta ostatních lidí a projevujících se v podobě uznání, pozornosti, významu nebo ocenění. Na samém vrcholu pyramidy je kategorie seberealizace neboli sebenaplnění. Seberealizace je potřeba rozvíjet schopnosti a dovednosti, stát se tím, v co člověk věří, že je schopen se stát.<sup>44</sup>

---

<sup>42</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů* .s. 209

<sup>43</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů* .s. 210

<sup>44</sup> Armstrong M. *Řízení lidských zdrojů*, s. 210

**Obr. 2: Maslowova pyramida potřeb** (Upraveno dle FOSTA.cz [online])



### **2.4.3. Hodnocení a odměňování zaměstnanců**

Pro stabilitu, spokojenost a motivaci zaměstnanců je důležité, aby vnímali, že společnost spravedlivě oceňuje jejich práci a spravedlivě je odměňuje. K tomu slouží systémy hodnocení pracovního výkonu, na které je obvykle navázáno i odměňování.

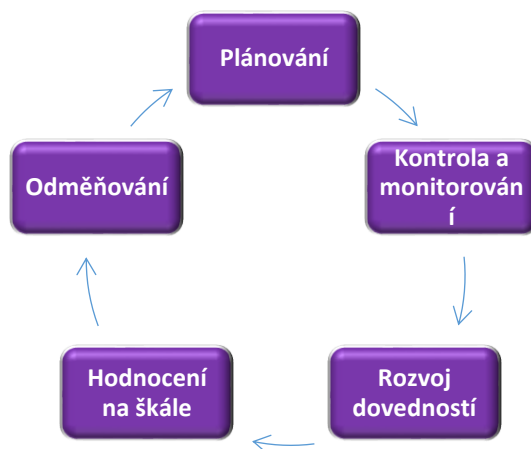
#### **2.4.3.1. Cíle hodnocení výkonu**

Hodnocení výkonu je proces, při kterém management hodnotí výkon jednotlivců, poskytuje jim zpětnou vazbu o plnění jejich cílů, ale také je vede tak, aby své aktivity zaměřili na zlepšení výkonu. Některé společnosti hovoří o řízení výkonu místo pouhého hodnocení, protože management cílevědomě řídí aktivity svých podřízených k neustálému zlepšování. Výkon jedinců je monitorován a stává se základem odměňování. Popis celého procesu ukazuje obrázek.<sup>45</sup>

---

<sup>45</sup> JANIŠOVÁ D, Velká kniha o řízení firmy. s. 227

**Obr. 3: Proces hodnocení výkonu** (Upraveno dle JANIŠOVÁ D, Velká kniha o řízení firmy. s. 227)



Hodnocení výkonu má několik cílů. Stanovením těchto cílů můžeme specifikovat to, co přesně od zaměstnance očekáváme, vyhodnotit jeho výkon, zjistit specifické oblasti, v nichž by se měl zaměstnanec zlepšit, udělit zaměstnanci kompetence, vytvořit plán rozvojových aktivit, které má zaměstnanec absolvovat, aby se zlepšil, zajistit motivaci zaměstnance k jeho zapojení do aktivit ke zlepšení výkonu, informovat zaměstnance změnách v jeho zodpovědnostech. Hodnocení výkonu probíhá každodenně, ale standardní formu má buď jako půlroční, nebo roční hodnotící rozhovor.

Většina firem používá půlroční hodnocení jako podpůrné a hlavní, roční hodnocení, probíhá ve chvíli, kdy mají být splněny roční cíle a výkon je možné vyhodnotit vůči těmto cílům.<sup>46</sup>

<sup>46</sup> JANIŠOVÁ, D, Velká kniha o řízení firmy. s. 227

#### 2.4.3.2. Pravidelné roční hodnocení

Pokud má roční hodnocení strukturovanou formu, je plánované a sledované přes celou organizaci. V menších společnostech probíhá takové hodnocení spíše neformálně, formou hodnoticího pohovoru, při kterém vedoucí s podřízeným diskutují o výkonu zaměstnance za celý rok, pokroku v rozvoji jeho dovedností a znalostí a případně o potřebných změnách v jeho postojích k práci. Zároveň se hovoří o další perspektivě zaměstnance ve společnosti.<sup>47</sup>

Čím je společnost větší, tím důležitější je vytvořit celý systém průběhu ročního hodnocení včetně podpory informačními technologiemi. Odborníci na personalistiku doporučují, aby hodnocení prováděl současně nezávisle zaměstnanec i jeho nadřízený a následně se obě hodnocení porovnála. Při porovnání získá vedoucí pracovník zajímavé informace o rozdílnosti pohledu na úroveň některých kompetencí. Významné rozdíly jsou pak předmětem hodnoticího pohovoru. Je důležité, aby hodnotící pohovor nebyl pouze zpětnou vazbou pro zaměstnance, ale i vedoucí pracovník by si měl z tohoto hodnocení odnést důležité informace o zaměstnanci a jeho pohledu na dílčí činnosti<sup>48</sup>

#### 2.4.3.3. Hodnoticí pohovor

Hodnoticí pohovory mezi vedoucím a podřízeným by měly proběhnout u všech zaměstnanců v předem naplánovaném a oznámeném časovém rozmezí zhruba tří týdnů. Pokud je systém podpořen elektronicky, může osoba, která má hodnocení na starost, sledovat průběh celého procesu a připomínat termín ukončení pohovorů nadřízeným, kteří do systému nevložili informaci o provedení hodnoticího pohovoru.<sup>49</sup>

Na samotný hodnoticí pohovor se musí manažer dobře připravit. Při průběhu hodnoticího pohovoru by se měl řídit pravidlem objektivity. Pohovor nejlépe začíná neformálně, při vlastním hodnocení jsou nejdříve vyjmenovány pozitivní stránky, uprostřed je zaměstnance upozorněn na ty oblasti, ve kterých se podle svého nadřízeného potřebuje zlepšit, a pohovor by měl být zakončen opět pozitivně, nejlépe pochvalou za dobře odvedenou práci. Tomuto způsobu vedení pohovoru se říká „sendvičová metoda“.

---

<sup>47</sup> JANIŠOVÁ D, Velká kniha o řízení firmy. s. 227

<sup>48</sup> JANIŠOVÁ, D, Velká kniha o řízení firmy. s. 228

<sup>49</sup> KOCIÁNOVÁ R. Personální činnosti a metody personální práce. s. 155-158



Hodnocený zaměstnanec by měl dostat prostor k vlastnímu vyjádření, je třeba počítat s tím, že při řadě důležitých otázek potřebuje hodnocený dostatečný čas a prostor na odpověď, vyjádření názorů vedoucího musí být stručné a jednoznačné. Pokud z neverbálních projevů zaměstnance vedoucí vyčte nesouhlas nebo nepochopení, otázkami ověřuje názor hodnoceného. Svými gesty, mimikou i slovy by měl hodnotitel dávat najevo, že naslouchá. Na závěr pohovoru vedoucí pracovník shrne zejména pozitivní okolnosti a zmíní očekávání do budoucího období.<sup>50</sup>

#### 2.4.3.4. Hodnocení 360°

Hodnocení 360° je dnes již poměrně rozšířená metoda zpětné vazby „ze všech možných stran“, tzn. od nadřízeného, kolegů na stejné úrovni, podřízeného, zákazníků, společenských orgánů, projektových spolupracovníků apod. Většinou je používána k rozvojovým účelům zaměstnanců. Může být podkladem pro roční hodnoticí pohovory u všech zaměstnanců, ale často vzhledem k časové i finanční náročnosti se pro ni firmy rozhodují jen u vybraných zaměstnanců, u kterých uvažují o potvrzení v roli, povýšení nebo rychlém kariérovém růstu.

Může být součástí development centra nebo jiných rozvojových programů. Je to metoda, která dává zaměstnanci i jeho nadřízenému vysoce objektivní obraz toho, jak je zaměstnanec vnímán ve své pracovní roli, jaké jsou jeho silné stránky a kde jsou jeho rozvojové možnosti.<sup>51</sup>

Základem metody je anonymita, která je důležitá pro to, aby hodnotitelé neměli obavy vyjádřit se o hodnoceném i negativně. Výstupy jsou zprůměrovanými hodnoceními více zaměstnanců, proto je tuto metodu možné aplikovat jen tam, kde můžeme použít vyjádření alespoň pěti hodnotitelů na jednotlivých úrovních (kolegové, podřízení), na nichž zaměstnance hodnotíme. Hodnocení nadřízeného anonymní být nemusí, protože při následném pohovoru nadřízený svůj názor na zaměstnance odkrývá. Samotné hodnocení vychází z funkčního kompetenčního modelu a popsaných kompetencí v podobě prvků chování, které je možné pozorovat.<sup>52</sup>

---

<sup>50</sup> KOCIÁNOVÁ R. Personální činnosti a metody personální práce. s. 155-158

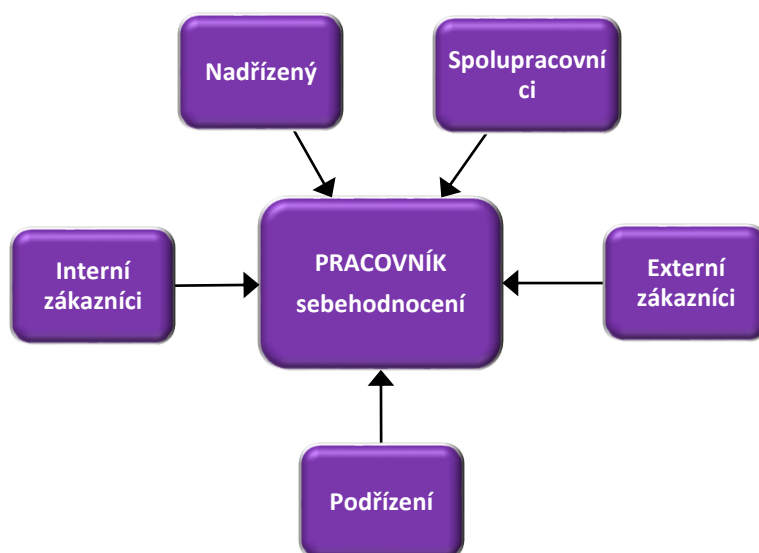
<sup>51</sup> KOCIÁNOVÁ R. Personální činnosti a metody personální práce. s. 155-158

<sup>52</sup> KOCIÁNOVÁ R. Personální činnosti a metody personální práce. s. 155-158

Výsledky hodnocení kompetencí se poskytují formou zprávy, která ukazuje hodnocení jednotlivých skupin hodnotitelů (podřízení, nadřízení, kolegové). Ve zprávě bývají různá grafická znázornění hodnocení jednotlivých skupin hodnotitelů. Důležitý je následný pohovor formou koučinku, který má formou otázek vést hodnoceného k uvědomění si důvodů, proč je vnímán tak, jak ukazuje zpráva, ale i k odhalení způsobů, jak může rozvíjet některé ze svých kompetencí.

Pokud si sám najde tuto cestu, bude i více odhodlán na svém rozvoji pracovat. Výstupem pohovoru by měl být akční plán, který stanoví, co, kdy, jak a s pomocí koho bude zaměstnanec rozvíjet.<sup>53</sup>

**Obr.4: Hodnotitelé v systému 360** (Upraveno dle KOCIÁNOVÁ R. Personální činnosti a metody personální práce. s.156)



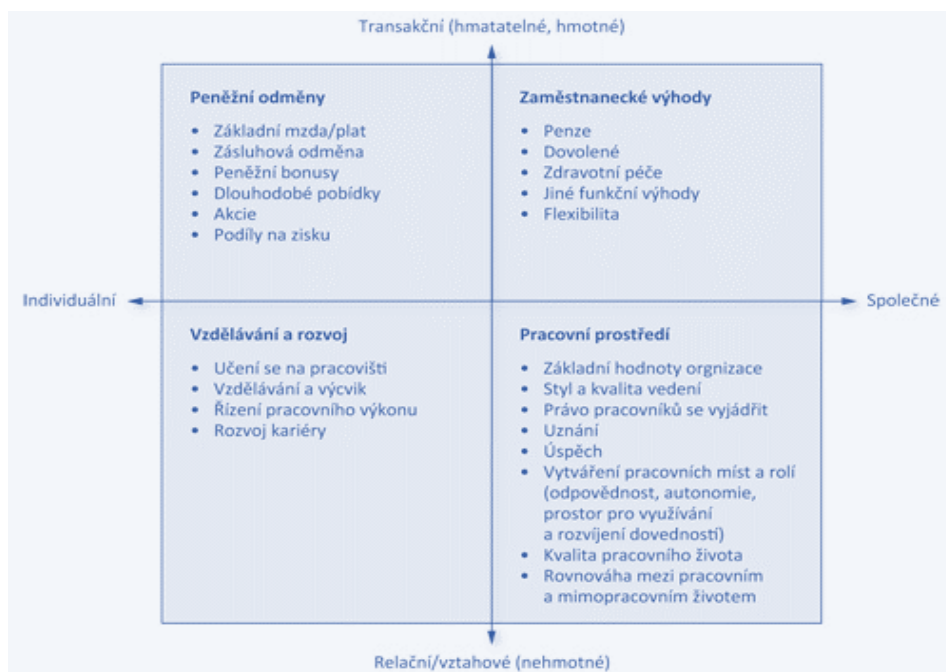
<sup>53</sup> KOCIÁNOVÁ R. Personální činnosti a metody personální práce. s. 155-158

#### 2.4.3.5. Odměňování

Odměňování je řízený proces, který zajišťuje, aby zaměstnanci byli jak finančně, tak nefinančně oceněni za to, čím přispívají organizaci. Každá firma, která si chce udržet své kvalitní zaměstnance, pravidelně přehodnocuje, zda její systém odměňování, ale i její kultura a způsob, jak projevuje zaměstnancům uznání a ocenění, vedou ke spokojenosti zaměstnanců. Systém odměňování vychází ze strategie firmy, ale má i obecné cíle.<sup>54</sup>

Moderní personální řízení dnes hovoří o celkové odměně zaměstnanci, která je ovlivňována jak vnitřními faktory organizace, tak i vnějším faktory, a to hlavně situací na trhu práce. Zaměstnanci je tato celková odměna převážně pozitivně vnímána. Armstrong uvádí model, který charakterizuje celkovou odměnu. Model zahrnuje jak hmotnou odměnu tvořenou zejména mzdou a jejími druhy, stejně jako zaměstnaneckými výhodami, tak relační nehmotné odměňování v podobě vzdělávání a formování pracovního prostředí.<sup>55</sup>

**Obr.5: Model celkové odměny (Zdroj Armstrong, M. *Řízení lidských zdrojů*. s.522)**



<sup>54</sup> JANIŠOVÁ, D, *Velká kniha o řízení firmy*. s. 231

<sup>55</sup> AMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. s. 522

Hmotná odměna se podle modelu celkové odměny skládá z jednotlivých druhů finanční odměny a ze zaměstnaneckých výhod. Mzda bývá složena z fixní a pohyblivé složky, často označované jako bonus nebo osobní hodnocení. Neexistuje jednotný způsob na stanovení fixní neboli základní mzdy.<sup>56</sup> Jediným zákonným kritériem je minimální mzda a tzv. zaručená mzda definovaná Zákonem o mzdě.

Malé firmy většinou začínají s tím, že svým zaměstnancům dávají mzdu vycházející z tržní ceny práce, tedy podle znalosti a údajů trhu, a uzpůsobují ji požadavkům zaměstnance. Tento způsob však znamená důraz na vnější vlivy konkurence a potlačování interních relací mezi jednotlivými pracovními činnostmi. Při následném růstu docházejí firmy často ke zjištění, že odměny jejich zaměstnanců se v podobných profesích značně liší. Proto je důležité vytvořit vnitřně vyrovnanou mzdovou strukturu.<sup>57</sup>

Pohyblivá odměna je vázaná přímo na výkon v jednotlivých měsících nebo kvartálech, ale také na celoroční hodnocení výkonu a kompetencí. Jak vyhodnocení výkonnostních ukazatelů, tak hodnocení kompetencí jsou podkladem pro variabilní odměnu (většinou v poměru 80:20). Výkonnostní ukazatele jsou v průběhu roku monitorovány a měřeny, kompetence by měly být v průběhu roku rozvíjeny a na konci roku jsou obě složky vyhodnoceny dohromady a vstupují do odměny.<sup>58</sup>

---

<sup>56</sup> JANIŠOVÁ, D, *Velká kniha o řízení firmy*. s. 235

<sup>57</sup> JANIŠOVÁ, D, *Velká kniha o řízení firmy*. s. 237

<sup>58</sup> JANIŠOVÁ, D, *Velká kniha o řízení firmy*. s. 237

#### 2.4.3.6. Shrnutí motivace

V dnešní době se ukazuje, že každého člověka motivuje něco jiného. Zatímco někteří lidé mohou být motivováni množstvím peněz, jiné může motivovat přání vyhnout se nepříjemným důsledkům. Je potřeba vynaložit čas a dobře naslouchat druhým, abychom mohli určit, čím každého zaměstnance nejvíce povzbudíme. Motivace je něco, co přichází zevnitř, proto ji můžeme jen ovlivnit, ne přímo vyvolat. Pokud má zaměstnanec přiměřenou mzdu, nebude více motivovaný, když mu ji dvojnásobně navýšíme. Hlavní vliv na výkon má postoj zaměstnance k zaměstnání, a ten se můžeme snažit ovlivnit různými manažerskými intervencemi.<sup>59</sup>

Je třeba také sledovat, jak často se jednotlivým zaměstnancům věnujeme. Dost často se stává, že ve středu pozornosti jsou buď velmi dobří zaměstnanci, nebo zaměstnanci, jejichž výkon je velmi slabý. Zapomíná se na ty průměrné, kteří plní prakticky všechny požadavky. Nevyžadují trénink, netouží po kariérovém postupu a mají návyky, jež jim umožňují přispívat k výsledkům společnosti. I za to bychom je měli čas od času ocenit, protože firmu vlastně stojí nejméně z hlediska toho, co přinášejí.<sup>60</sup>

Pokud chceme posunovat firmu stále dopředu, je vhodné zaměstnance nejen chválit, ale také řešit negativní postoje těch, kteří nepodávají dostatečný výkon. Bez dostatečné zpětné vazby nezměníme jejich postoje. Někdy je nepříjemné jim vytýkat jejich chování, ale je třeba to nepřejít bez povšimnutí.<sup>61</sup>

---

<sup>59</sup> JANIŠOVÁ, D, *Velká kniha o řízení firmy*. s. 237

<sup>60</sup> JANIŠOVÁ, D, *Velká kniha o řízení firmy*. s. 237

<sup>61</sup> JANIŠOVÁ, D, *Velká kniha o řízení firmy*. s. 237

### 3. Model strategického partnerství

V současné době mnohé firmy zavedly model strategického partnerství, který je v u nás známější jako model HR Business partnerství. Strategickými partnery jsou personalisté, kteří úzce spolupracují s managementem organizace s cílem vyvinout personální agendy, které úzce podporují celkové cíle organizace. Myšlenka HR obchodních partnerů je propagována Davidem Ulrichem, který je profesorem na univerzitě v Michiganu a spoluředitel univerzitních programů v oblasti řízení lidských zdrojů. Ve své teorii vidí strategické partnery jako součást úspěšných moderních personálních oddělení. Strategickými partnery jsou často profesionálové v oblasti lidských zdrojů v rámci společnosti. Podle této teorie se personální oddělení skládá se tři částí: strategických partnerů pro manažery jednotlivých oblastí firmy, administrátorů, kteří zajišťují běžnou personální agendu a expertů pro jednotlivé personální procesy.

Aby mohl personalista hrát roli strategického partnera, musí být schopen převést podnikovou strategii na akci a uvést ji do života. Tento proces začíná rozpoznávání problémů a výzev a pokračuje budováním organizačních struktur potřebných k překonání těchto problémů. Personalisté tak vedou manažery k uplatňování strategií a cílů podniku, stávají se jejich strategickými partnery. Pomáhají manažerům s přijetím odpovědnosti v plnění podnikového plánu, strategických cílů a personálních postupů. Personalisté musejí přesvědčit nejen vedení společnosti, ale i liniové manažery, že jsou odborníky a dokáží jim být v těchto činnostech oporou.<sup>62</sup>

#### 3.1. Personalista jako bojovník za pracovníky

Personalisté, kteří se távají bojovníky za pracovníky se zaměřují na hledání rovnováhy mezi požadavky a zdroji. Před pracovníky musejí tedy demonstrovat důvěryhodnost a citlivost, kreativitu a kázeň. Pomáhají pracovníkům plnit to, co se od nich očekává. Úzce spolupracují s liniovými manažery, kterým dávají potřebné rady a podporu v rámci personálního řízení a vztahů v jejich kolektivu.<sup>63</sup>

---

<sup>62</sup> ULRICH, D. *Mistrovské řízení lidských zdrojů*. s. 65

<sup>63</sup> ULRICH, D. *Mistrovské řízení lidských zdrojů*. s. 160

### **3.2. Personalista jako administrativní expert**

Administrativní experti zlepšují efektivnost práce, kterou vykonávají. Být administrativním expertem vyžaduje mistrovské zvládnání podnikových procesů a přehodnocování toho, jak se práce vykonává. Aby se personalista stal expertem musí se naučit dělat reengineering pomocí využití technologií a procesů zlepšování kvality, definovat roli personálního útvaru a poskytování služeb v personální oblasti a zároveň umět měřit výsledky personální práce.<sup>64</sup>

### **3.3. Personalista jako agent změny**

Ke změnám dochází v každé organizaci. V dnešní době dochází ke změnám rychleji než kdykoliv dříve. Aby pomohli organizaci pomoci reagovat na změny a iniciovat je, musejí manažeři a personalisté mistrovsky zvládat teorii i praxi změny. Manažeři by měli být zodpovědní za spojení firemní kultury s vnějšími potřebami zákazníků, sdílení způsobu myšlení a umět reagovat na změnu i při vytváření nových strategií. Pochopením této teorie by se měli stát personalisté podporou pro manažery a v žádném případě aplikace změn nesmí stavět rizika a ni bariéry mezi jejich spoluprací.<sup>65</sup>

### **3.4. Model smíšených rolí**

Pro to, aby personalisté vytvářeli hodnotu a přinášeli výsledky, musejí začít tím, že se zaměří na činnosti personálního oddělení. David Ulrich ve své knize popisuje role personálního útvaru následujícím způsobem:<sup>66</sup>

Personalisté tedy mohou podniku přidávat hodnotu zmíněnými způsoby. Mohou pomáhat při uskutečňování strategií, bodovat infrastrukturu, zajišťovat přínos pracovníků a řídit změny a transformace. Tento model může pomoci při hodnocení funkce celého personálního oddělení ve společnosti.<sup>67</sup>

---

<sup>64</sup> ULRICH, D. *Mistrovské řízení lidských zdrojů*. s. 135

<sup>65</sup> ULRICH, D. *Mistrovské řízení lidských zdrojů*. s. 163

<sup>66</sup> ULRICH, D. *Mistrovské řízení lidských zdrojů*. s. 43-56

<sup>67</sup> ULRICH, D. *Mistrovské řízení lidských zdrojů*. s. 43-56

**Obr. 6: Role HR** (Zdroj Ulrich, D. *Mistrovské řízení lidských zdrojů*. s.238 )



#### **3.4.1. Strategické řízení lidských zdrojů**

Zaměřuje se na propojení personálních strategií a postupů s podnikovou strategií. Personalisté usilují o to, aby byli strategickými partnery, pomáhajícími zajišťovat úspěšnost podnikových strategií a cílů.<sup>68</sup>

#### **3.4.2. Řízení transformace a změny**

Transformace spočívá ve fundamentální změně kultury ve firmě. Personalisté řídí tuto transformaci a stávají se obránci této kultury. Personalisté dále pomáhají realizovat procesy vedoucí ke změně. Přínosem této transformace je schopnost změny.<sup>69</sup>

<sup>68</sup> ULRICH, D. *Mistrovské řízení lidských zdrojů*. s. 46-47

<sup>69</sup> ULRICH, D. *Mistrovské řízení lidských zdrojů*. s. 50-51



### **3.4.3. Řízení firemní infrastruktury**

Vytváření organizační struktury je jednou z tradičních rolí personálního oddělení. Personalisté by měli navrhovat a uplatňovat procesy pro získávání a výběru, vzdělávání, hodnocení, odměňování a povyšování pracovníků. Personalisté vytvářejí infrastrukturu tím, že neustále zkoumají a zlepšují procesy a činnosti uvnitř společnosti. Přínosem této infrastruktury je administrativní efektivnost a výkonost. Personalisté se tímto způsobem stávají administrativními experty.<sup>70</sup>

### **3.4.4. Řízení přínosu pracovníků**

Být úspěšným personalistou vyžaduje vytvoření koncepčního rámce, který pomůže definovat zlepšení, které mohou učinit v oblasti přínosu pracovníků ve společnosti. Proto je důležité se zaměřit na personální psychologii a zaměřit se především na eliminování deprese pracovníků a zajištění co největší motivace.<sup>71</sup>

---

<sup>70</sup> ULRICH, D. *Mistrovské řízení lidských zdrojů*. s. 47-48

<sup>71</sup> ULRICH, D. *Mistrovské řízení lidských zdrojů*. s. 48-49

### **3.5. Shrnutí teorie jako východiska pro personálního řízení**

V teoretické části mé diplomové práce jsem shrnula životní cyklus zaměstnance a personální procesy související s tímto cyklem. Životní cyklus zaměstnance začíná upoutáním pozornosti uchazečů, pokračuje výběrem nejlepšího uchazeče, jeho adaptací a proškolením a končí motivací a stabilizací a odměňováním zaměstnance. Vzhledem k tomu, že zaměstnanci mohou být konkurenční výhodou, klade se v poslední době na personální řízení velký důraz. Personální řízení musí vycházet z nastavené strategie společnosti, proto musí být personalista přímo podřízený majiteli společnosti. Nejvíce mě oslovila metoda HR bussiness partnerství podle Dave Ulricha. Úkolem personalisty – HR bussiness partnera je vytvořit personální strategii navazující na strategii společnosti a z ní vyplývající personální procesy. Realizace těchto procesů už je, vzhledem k velikosti společnosti, prací manažera. V některých personálních činnostech bude zapotřebí využití outsourcingu.

V následující práci navrhuji změnu personálního řízení ve společnosti REFROMEDA, s.r.o, která je malou rodinnou společností a v současné době nemá personální oddělení a chystá se jej zavést. Personální oddělení se bude skládat z jednoho personalisty, který bude strategickým partnerem pro vedení společnosti a asistentka zajišťující administrativní činnosti. Jednotlivé kroky, jak vybudovat personální procesy vycházejí právě z popsaného životního cyklu zaměstnance a pokud je to vzhledem k velikosti společnosti možné, uplatňuji principy strategického personálního řízení.

# ANALÝZA PROBLÉMU

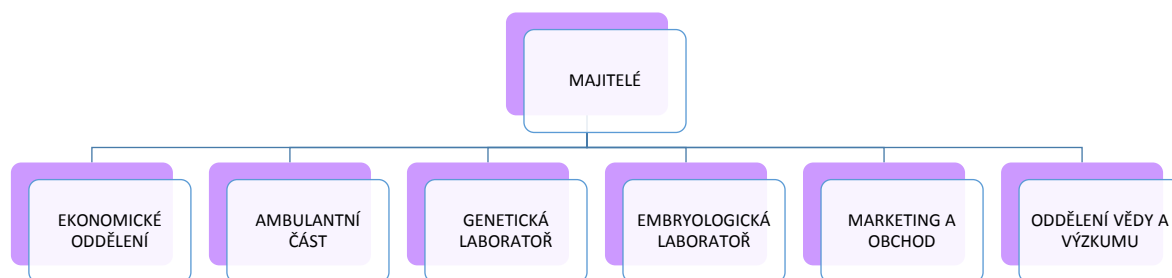
## 4. Představení společnosti

V následující kapitole diplomové práce bude analyzován současný stav personálního oddělení a řízení personálních zdrojů ve společnosti REFROMEDA, s.r.o. a následně sepsána doporučení na zlepšení, doplnění případně změnu personálního řízení ve společnosti.

Společnost REFROMEDA, s.r.o. je klinikou asistované reprodukce působící na českém trhu více než sedmnáct let. Za tuto dobu se stala známou jak v tuzemsku, tak v zahraničí. Klinika se nezabývá jen asistovanou reprodukcí, ale také lékařskou genetikou, která se stala v dnešní době nedílnou součástí asistované reprodukce. Klinika se za sedmnáct let své existence rozrůstala, z počátku bylo na klinice zaměstnáno pět odborníků na asistovanou reprodukci, dnes na klinice pracuje téměř sedmdesát zaměstnanců.

Vedení kliniky zastávají její majitelé, kteří zároveň kliniku řídí a zajišťují dohled nad odbornou a administrativní činností. Majitelům kliniky přímo podléhají vedoucí pracovníci jednotlivých oddělení, kteří zodpovídají za chod svých středisek. Tato střediska jsou znázorněna na následujícím diagramu.

**Obr.7: Hierarchická struktura vedení společnosti** (Zdroj interní dokumenty)

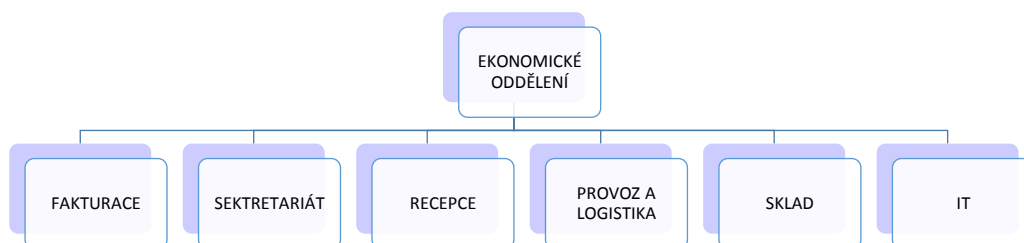


Jak můžeme vidět, struktura společnosti je hierarchická. Ve výčtu jednotlivých oddělení, personální oddělení mezi těmito středisky chybí. Majitelé jsou si vědomi toho, že personální oddělení je třeba zřídit a v současné době se na tomto úkolu pracuje. Personální oddělení je plánováno nikoliv jako samostatné oddělení, ale bude přiřazeno pod ekonomické oddělení a administrativu. Z mého pohledu by mělo být personální oddělení samostatnou jednotkou už z toho důvodu, že má být nezávislé a nestranné k dalším oddělením.

#### 4.1. Ekonomické oddělení a administrativa

Ekonomické oddělení je největším střediskem společnosti. Vedoucím celého oddělení je ekonomická manažerka, jejíž přímými nadřízenými jsou majitelé společnosti. Klinika má několik zdrojů příjmů. Mezi hlavní zdroje příjmů můžeme zařadit přímě platby od pacientů, úhrady zdravotních pojišťoven a B2B spolupráce zejména na poli genetiky

**Obr. 8: Hierarchická struktura ekonomického oddělení a administrativy** (Zdroj: interní dokumenty)



##### 4.1.1. Fakturace

Na fakturačním oddělení jsou shromažďovány veškeré faktury vydané a přijaté. Fakturantky připravují podklady pro účetnictví externí účetní. V rámci fakturačního oddělení probíhají všechny finanční transakce s B2B partnery. Fakturační oddělení nezajišťuje platby pacientů.

#### **4.1.2. Sekretariát**

Na sekretariátu probíhá zejména administrativní podpora celé společnosti. Recepce slouží pouze pro pacienty nikoliv pro personál, proto se na sekretariátu shromažďují veškeré administrativní požadavky, zajišťují se školení, konference a služební cesty zaměstnanců. Sekretariát nyní plní také administrativní funkci personalistiky.

#### **4.1.3. Recepce**

Klinika klade velký důraz na spokojenost klientů. Klinika disponuje třemi recepčními pulty. Jedna recepce je umístěna ve vstupní hale, druhá recepce v čekárně pro pacienty a třetí hlavní recepce je umístěna u hlavního vchodu na kliniku. V současné době je na recepci šestnáct pracovníků z čehož čtyři recepční jsou zaměstnány na plný úvazek a zbytek pracovníků je zajištěno studenty, kteří jsou zaměstnaní formou dohody o provedení práce. Koordinace recepce je velmi náročná, proto má toto oddělení svou vedoucí. Vedoucí recepce má na starost koordinaci pracovníků, dohled nad jejich vystupováním vůči klientům a v neposlední řadě se stará o vyúčtování pacientů a jejich přímé platby.

#### **4.1.4. Provoz a logistika**

Provozní oddělení dbá nejen na bezproblémový technický chod kliniky, ale také o logistiku vzorků přepravované B2B partnery a logistiku zahraničních pacientů, kteří mají v ceně léčby transport z letiště na kliniku. V současné době jsou na provozním oddělení dva zaměstnanci.

#### **4.1.5. Sklad**

Veškeré zásoby materiálu a léčiv jsou k dispozici ve skladu. O sklad se stará jeden zaměstnanec, který je zároveň i nákupčím léků a spotřebního materiálu. Výběr zdravotnického materiálu podléhá přísným pravidlům. Při vystavení objednávky dojde vždy ke schválení této objednávky jedním z vedoucích středisek přes ekonomický portál. Toto opatření je zavedeno z toho důvodu, aby nedocházelo k nedorozuměním při objednávkách a následně ohrožení léčby pacientů.

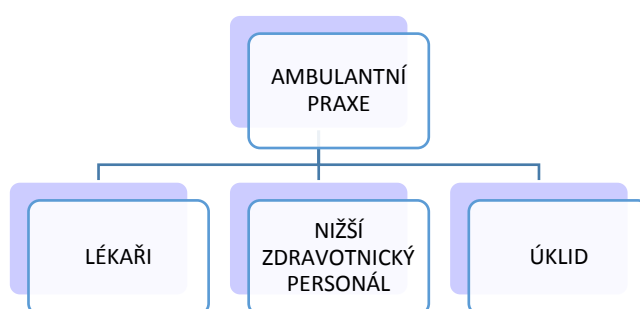
#### 4.1.6. IT

Správu informačních technologií zajišťuje externí společnost. Tato společnost je však povinna veškeré aktivity spojené s IT konzultovat s ekonomickou manažerkou, případně s majiteli společnosti.

## 4.2. Ambulantní praxe

Ambulantní praxe je druhým největším oddělením kliniky. Toto oddělení řídí vedoucí ambulantní lékařka, která je zodpovědná za celou ambulantní část. Do ambulantní praxe patří následující zaměstnanci:

**Obr. 9: Hierarchická struktura ambulantní praxe** (Zdroj interní dokumenty)



#### 4.2.1. Lékaři

Lékaři jsou nedílnou součástí ambulantní praxe, přímým nadřízeným lékaře je vedoucí ambulantní lékař. Lékaři se nepodílí na vedení společnosti, zodpovídají však za odborné záležitosti týkající se pacientů při konzultacích a na operačním sále. Momentálně jsou na klinice zaměstnáno šest lékařů. V současné době jsou lékaři velice vytížení, proto se ambulantního provozu účastní i majitelé kliniky a vedoucí ambulantní lékařka.

#### 4.2.2. Nižší zdravotnický personál

Nižším zdravotnickým personálem jsou především zdravotní sestry a sanitární pracovnice. Nižší zdravotní personál má svého nadřízeného, kterým je v tomto případě vrchní sestra. Vrchní sestra zajišťuje chod tohoto pracoviště a vede administrativu spojenou s ambulantní částí. Ostatní pracovníci jsou podřízeni přímo vrchní sestře. V současné době je na tomto oddělení deset pracovníků.

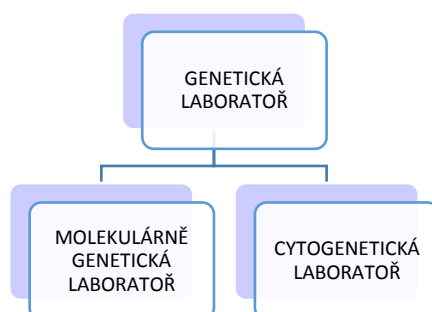
### 4.2.3. Pracovnice úklidu

Pracovnice úklidu jsou stejně jako nižší zdravotnický personál podřízeny vrchní sestře. Úklid kliniky je podřízen přísným hygienickým předpisům, proto je kladen nejen velký důraz na čistotu prostor, ale s úklidem je spojena i administrativní činnost, kterou má na starost taktéž vrchní sestra. Pracovnice úklidu jsou vyškoleny a musejí přesně dodržovat interní postupy stejně jako ostatní pracovníci. Majitelé kliniky uvažovali o úklidu ve formě outsourcingu. Zkušenosti z jiných pracovišť však nebyly dobré, zejména pak v dodržování přísných hygienických pravidel. Majitelé tedy od této myšlenky upustili a dále o využití outsourcingu v současné době neuvažují.

### 4.3. Genetická laboratoř

Genetická laboratoř je třetím největším střediskem kliniky. Toto oddělení má svého ředitele. Laboratoř je dále rozdělená na molekulárně-genetickou a cytogenetickou část. Každá z těchto částí má svého vedoucího pracovníka, který je zároveň garantem těchto vyšetření s oprávněním vydávat výsledky pacientům. V molekulárně genetické laboratoři se vyšetřuje zejména preimplantační genetická diagnostika, vyšetření cystické fibrózy, spinální muskulární atrofie a trombofilní mutace. Cytogenetická laboratoř se zabývá vyšetřením karyotypů. V minulosti byla genetická laboratoř odděleným pracovištěm a sídlila na jiné adrese. Od května 2016 je však nedílnou součástí celé kliniky. Laboratoř má v současné době čtrnáct zaměstnanců a stále si drží svou část autonomie co se týče personální pravidel.

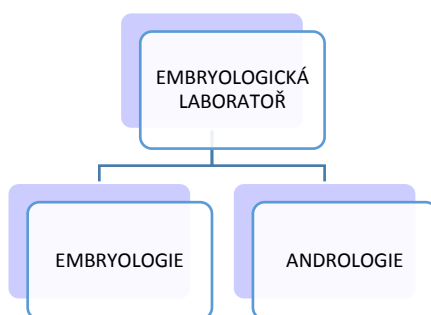
**Obr.10: Hierarchická struktura genetická laboratoř (Zdroj interní dokumenty)**



#### 4.4. Embryologická laboratoř

Embryologická laboratoř se stejně jako laboratoř genetická dělí na dvě části. První částí je oddělení embryologie a druhou částí je oddělení andrologie. Embryologická laboratoř je vedena ředitelkou laboratoře, která má svou zástupkyni ve formě vedoucí embryologické laboratoře. Pracovníci embryologické laboratoře jsou dále rozděleni na senior embryology, junior embryology a laboranty. Senioreem se embryolog může stát dosažením praxe a podstoupením vzdělávacích akcí, které budou zmíněny v následující kapitole o vzdělávání zaměstnanců.

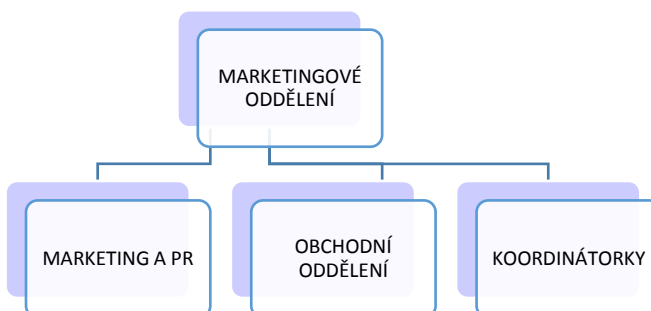
**Obr. 11: Hierarchická struktura embryologická laboratoř** (Zdroj interní dokumenty)



#### 4.5. Marketing a obchod

Vedoucím tohoto oddělení je marketing a PR manažerka, která se zároveň stará o koordinátorky centra a obchodní oddělení.

**Obr. 12: Hierarchická struktura marketingové oddělení** (Zdroj interní dokumenty)





#### **4.5.1. Marketingové oddělení**

V současné době je na klinice marketing na velkém vzestupu. Marketingové oddělení spolupracuje zejména na propagaci v domácích i zahraničních médiích, podílí se na tvorbě webových stránek a zjišťuje požadavky pacientů na zlepšení péče.

#### **4.5.2. Obchodní oddělení**

Obchodní oddělení se stará zejména o B2B zákazníky, se kterými klinika spolupracuje zejména na poli genetiky. Dalším úkolem obchodního oddělení je spolupráce s ošetřujícími gynekology pacientů, tvorba vzdělávacích akcí a organizace odborných konferencí.

#### **4.5.3. Koordinátorky**

Úkolem koordinátorek je péče o zahraniční pacienty a vyhledávání potenciálních zahraničních spoluprací. Každá koordinátorka má vytyčenou oblast, které se věnuje. Tato oblast je dána jazyky, kterými mluví. Zahraniční pacienty provázejí celou léčbou od prvotního kontaktu s klinikou až po těhotenství. Samozřejmostí je úzká spolupráce s ambulantní částí kliniky.

### **4.6. Oddělení vědy a výzkumu**

Vedení oddělení vědy a výzkumu zajišťuje hlavní vědecký pracovník kliniky, jehož přímým nadřízeným jsou majitelé společnosti. Nejen, že je odborným poradcem pro lékaře a pracovníky laboratoře v odborné tak i legislativní oblasti, zajišťuje také management kvality, který je velmi striktně dodržován. Klinika získala certifikát ISO 9001, laboratoře akreditují stále nové metody, je třeba striktně dodržovat hygienické řády. Úkol tohoto oddělení není snadný a je administrativně velice náročný.

## 4.7. Personální oddělení

Personální oddělení není v současné době na klinice zastoupeno. V této oblasti probíhal na přelomu roku velký rozvoj, který byl zastaven náhlými personálními změnami ve společnosti. Rozvoj byl v současné době pozastaven. Personální oddělení by mělo v budoucnu zajišťovat nábor zaměstnanců, pomáhat při vzdělávání a rozvoji zaměstnanců a zajišťovat veškerou personální agendu.

### 4.7.1. Přehled personálních aktivit ve společnosti

V současné době je část personálních aktivit rozdělena mezi vedoucí oddělení, externí účetní a asistentku vedení. V následující tabulce jsou rozděleny personální aktivity, které momentálně ve společnosti probíhají. U každé činnosti je uvedena osoba zodpovědná za tuto personální aktivitu.

**Tab.1: Přehled personálních aktivit ve společnosti (Zdroj vlastní)**

Personální aktivita	Zodpovědná osoba
Employee Branding	Marketing manažerka
Recruitment	Vedoucí oddělení
Administrativní činnost	Asistentka vedení
Schvalování personálních dokumentů	Ekonomická manažerka
Vzdělávání zaměstnanců	Vedoucí oddělení
Motivace zaměstnanců	Vedoucí oddělení
Zpracování mezd	Externí účetní
Zpracování docházky	Asistentka vedení
Odměňování zaměstnanců	Vedoucí oddělení Ekonomická manažerka
Hodnocení zaměstnanců	Vedoucí oddělení
Outplacement	Ekonomická manažerka

Vedoucí pracovníci zajišťují výběr zaměstnanců pro svá oddělení, schvalují a plánují dovolené a vzdělávací akce, připravují jednoduchá hodnocení svých podřízených a navrhují odměny. Vedoucí pracovníci nejsou však v personálních otázkách proškoleni a svěřené aktivity řeší po svém. Částečně tak dochází k demotivaci zaměstnanců. Dotazováním jednotlivých zaměstnanců vyšlo najevo skutečnost, že nesjou spokojeni s „nespravedlivými“ opatřeními, která se na jiném oddělení nevyžadují a chybí jim jednotná struktura. Proto je dle mého názoru potřeba sjednotit pravidla pro všechny zaměstnance, aby nedocházelo k nesrovnalostem a demotivaci zaměstnanců.

Důležitou roli hraje v této oblasti ekonomická manažerka, která se stará o finanční oblast personalistiky. Ekonomická manažerka schválí navržené odměny, rozhodne o případném proplacení přesčasů zaměstnanců a zkontroluje docházku, kterou ji již zpracovanou asistentka předá ke kontrole. Systém odměňování je potřeba dle mého názoru změnit. Odměny jsou udělovány „pocitově“. Není zpracován žádný spravedlivý systém k přerozdělování odměn a přidělování přesčasů zaměstnancům. Ekonomická manažerka se také stará o mzdovou politiku ve společnosti. V případě potřeby outplacementu se podílí na jeho realizaci.

Asistentka zpracovává veškeré dokumenty spojené s personální činností. Mezi tyto dokumenty patří pracovní smlouvy, dohody o hmotné zodpovědnosti, předávací protokoly. Jedinou výjimkou jsou mzdová opatření, které jsou v kompetenci ekonomické manažerky. Asistentka ani vedoucí pracovníci nemají přístup ke mzdám ostatních zaměstnanců. Asistentka chystá podklady externí účetní, která mzdy zpracovává.

#### 4.7.2. Shrnutí současného stavu ve společnosti – SWOT Analýza

V následující podkapitole jsem využila principů SWOT analýzy pro vnitřní prostředí v oblasti řízení lidských zdrojů. Mezi silné stránky patří oblast vzdělávání zaměstnanců, která je na velmi vysoké úrovni. Odborní pracovníci jezdí na pravidelná školení a konference několikrát ročně. Administrativní pracovníci mají možnost volby kurzů dle jejich zaměření. Jako slabou stránku společnosti bych uvedla celkovou neexistenci personálního oddělení, slabý systém hodnocení zaměstnanců a „intuitivní“ systém odměňování. Slabé stránky vnímám zároveň jako příležitosti na zlepšení. Největší hrozbou pro kliniku jsou vysoké náklady na zaškolení nových i stávajících zaměstnanců. Kvalitních odborníků je velmi málo, vzhledem k vysoké kvalifikovanosti mají příležitost uplatnění nejen v tuzemsku u konkurenčních klinik, ale i v zahraničí. Je tedy třeba věnovat zvýšenou pozornost motivaci zaměstnanců. Výběru zaměstnanců, vzdělávání, hodnocení a motivaci zaměstnanců budou věnovány následující kapitoly této práce, ve kterých se pokusím eliminovat slabé stránky kliniky a navrhnout koncept zavedení nového personálního oddělení.

**Tab. 2: SWOT analýza vnitřního prostředí společnosti (Zdroj vlastní)**

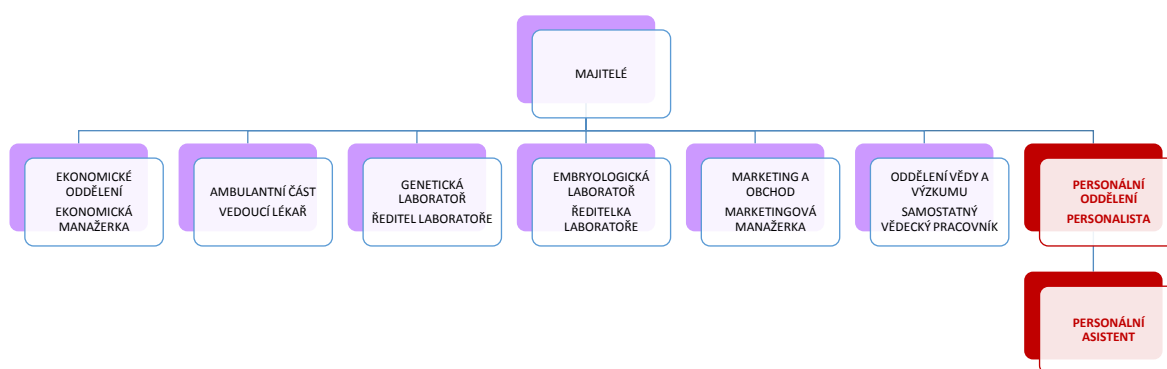
Silné stránky (Strengths)	Slabé stránky (Weaknesses)
<ul style="list-style-type: none"><li>- Vzdělávání zaměstnanců</li><li>- IT systém</li><li>- Personální dokumenty</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Systém hodnocení zaměstnanců</li><li>- Systém odměňování</li><li>- Neexistence personálního oddělení</li></ul>
Příležitosti (Opportunities)	Hrozby (Threats)
<ul style="list-style-type: none"><li>- Zavedení personálního oddělení</li><li>- Prezentace pracovních pozic na webu</li><li>- Nastavení nových systémů motivace, hodnocení a odměňování pracovníků</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Vysoké náklady na zaškolení kvalifikovaného personálu</li><li>- Odchod zaškolených zaměstnanců ke konkurenci v tuzemsku i zahraničí</li></ul>

# VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

## 5. Změna organizační struktury

Nedílnou součástí zavedení personálního řízení ve společnosti je zavedení personálního oddělení jako samostatné jednotky. Původní myšlenka byla zařadit personální oddělení pod oddělení ekonomické. Podle mého názoru je však nutné zachovat autonomii personálního oddělení a vytvořit tedy samostatnou jednotku.

**Obr. 13: Změna hierarchické struktury společnosti (Zdroj vlastní)**



S touto změnou jsou spojeny zvýšené mzdové náklady. Ekonomickému hledisku této změny se budu věnovat v osmé kapitole. Ideálním řešením by bylo vystavět nové oddělení na zkušeném personalistovi, který by měl k dispozici asistenta, který by se staral o administrativní záležitosti. Zkušenému personalistovi by poté zbylo více prostoru pro návrhy ke zlepšení. Byl by také strategickým partnerem pro vedoucí pracovníky ve smyslu Ulricha. Popis pracovní pozice personalisty i personálního asistenta je uveden v příloze této práce.

Přínosem personalisty jako strategického partnera by mělo být umění převést podnikovou strategii na akci. V případě kliniky se jedná o podílení se a vytváření nové personální strategie, která se promítne do personální práce všech manažerů.

Přínos personalisty jako iniciátora změny je vytváření inovované, vylepšené organizace, schopnost reagovat na tempo změn. V případě kliniky se jedná o vylepšení personálních aktivit a postupů, kterými jsou nová organizační struktura, nové motivační programy pro zaměstnance, zefektivnění vzdělávání a recruitmentu.

Přínos personalisty jako administrativního experta je navržení účinných personálních procesů pro získávání, vzdělávání, hodnocení, odměňování a povyšování pracovníků a další pohyby pracovníků v rámci organizace.

Přínos personalisty jako zastávce pracovníků je získávání si důvěry v personální oddělení a povyšování schopnosti pracovníků. Na klinice je zjevné, že vedoucí pracovníci potřebují oporu v personálním řízení, kterou jim je schopný personalista schopen poskytnout. Personalista by se měl zabývat nasloucháním zaměstnancům, reagovat na otázky a hledání způsobů, jak poskytnout pracovníkům zdroje, které uspokojí jejich požadavky a pomůže jim při hledání work-life balance, tj. nastavení rovnováhy mezi osobním a pracovním životem.

V následujících kapitolách práce budu postupovat podle životního cyklu zaměstnance a pokusím se do tohoto cyklu začlenit přínos personalisty, který by měl být nedílnou součástí moderní společnosti.

## **6. Employee branding a Recruitment**

Tato kapitola diplomové práce bude věnována employee branding a recruitmentu, tedy prvnímu a druhému bodu životního cyklu zaměstnance, kterými jsou upoutání pozornosti a výběr zaměstnanců.

### **6.1. Definice pracovní pozice**

#### **6.1.1. Současný stav na klinice**

V současné době jsou pracovní pozice obsazovány dle aktuální potřeby, inzeráty jsou tvořeny intuitivně a náplň práce se píše zpravidla až po obsazení pozice. Výběr zaměstnanců probíhá vždy spíše po pocitové stránce za účasti vedoucích jednotlivých oddělení, nikoliv však za přítomnosti zkušeného personalisty.

#### **6.1.2. Návrh řešení**

Nová pracovní pozice musí být vždy schválena vedením společnosti. Pokud vedení schválilo novou pracovní pozici, vedoucí oddělení ve spolupráci s personalistou vytvoří nový popis pracovního místa. Personalista projedná s ekonomickým oddělením mzdové podmínky a sestaví mzdové opatření. Úkolem personalisty je znát mzdové rozpětí dané pracovní pozice. Tyto informace lze zjistit prostřednictvím českého statistického úřadu. Konečná výška mzdy potom záleží na požadavku uchazeče a strategii, kterou vedení společnosti zvolí. Mzda může být udělena na horní hranici průměru, dolní hranici průměru, na úrovni mediánu nebo se plně vyhoví požadavku uchazeče.

Před tím, než budeme pracovní pozici inzerovat, je třeba zvolit strategii náboru zaměstnanců a položit si následující otázky:

- Budeme volit uchazečů z externích nebo interních zdrojů?
- Budeme vybírat kandidáty na vedoucí pozice přednostně z interních zdrojů?
- Jedná se o klíčovou pozici?
- Jaký způsob inzerce zvolíme?
- Jakou formou bude probíhat výběrové řízení?

Na tyto otázky odpoví vždy personalista ve spolupráci s vedoucím oddělení. V případě, že se jedná o klíčovou pracovní pozici, je třeba odpovědi na tyto otázky konzultovat s majiteli společnosti.

## **6.2. Presentace pracovní pozice**

### **6.2.1. Současný stav**

Na klinice jsou využívány k prezentaci pracovní pozice vlastní webové stránky a webový portál práce.cz. Ve zdravotnictví se tato praxe osvědčila pouze v hledání administrativních nebo technicky zaměřených pracovníků. Při hledání odborných pracovníků není využívání internetových stránek úspěšné. Jako nejúspěšnější se v současné době ukazuje hledat nové zaměstnance na odborných školeních a konferencích. Specialistů na asistovanou reprodukci není mnoho a mezi sebou se velmi dobře znají. Většinou tedy jde o přímé oslovení specialisty nebo jeho doporučení.

### **6.2.2. Návrh řešení**

Při prezentaci pozice na webu bych mimo využití vlastních webových stránek kliniky doporučila použít sociální síť. Pro technické a odborné pozice jako jsou embryologové nebo lékaři lze využít síť Linked In. Při obsazování méně odborných pozic zejména administrativních pracovníků, můžeme zaujmout například na Facebooku. V současné době se používá i aktivní oslovení potenciálních uchazečů. Dále je možné využít odborné časopisy pro lékaře a zdravotní sestry.

Úkolem personalisty je při prezentaci pracovní pozice vybrat vhodné medium pro zveřejnění inzerátu. Návrh inzerátu na pozici embryologa a recepční je umístěn v příloze této diplomové práce.



### **6.3. Výběrové řízení**

Cílem výběrového řízení je s případných uchazečů o danou pozici vybrat nejvhodnějšího kandidáta. V následující kapitole je uveden stávající stav na klinice a návrh nového řešení za účasti personalisty.

#### **6.3.1. Současný stav**

V současné době probíhají výběrová řízení bez účasti personalisty. Životopisy uchazečů chodí do emailové schránky přímo vedoucímu oddělení, který si sám vybere kandidáty, které si pozve na pohovor. Tato činnost je pro vedoucí pracovníky časově náročná, zejména i pro to, že si domlouvají termíny pohovorů sami. Pohovor pak také vedou a mají finální slovo při výběru kandidáta. Pokud se jedná o klíčovou pozici, účastní se druhého kola pohovoru ekonomická manažerka nebo majitelé společnosti.

#### **6.3.2. Návrh řešení**

Podle mého názoru je role personalisty ve výběrovém řízení klíčová. Personalista jako odborník dokáže odhalit rizikové povahové vlastnosti, posoudit kandidáty podle vhodnosti začlenění do kolektivu. Personalista provede předvýběr vhodných uchazečů. V dalším kroku projde došlé životopisy a vybere ty, které splňují pevná kritéria například znalost cizího jazyka, řidičské oprávnění, dosažené vzdělání a odborné znalosti. Poté předá personalista životopisy vedoucímu oddělení a domluví s ním, které kandidáty pozvat na ústní pohovor. Pro vyšší nebo specializované pozice lze využít i dostupné testy, které kandidáti předem vyplní na internetu. Ústního pohovoru by se měl účastnit personalista, vedoucí oddělení a kandidát. Během něho si obě strany upřesní požadavky na danou pozici a vzájemná očekávání. V případě, že je na pozici vyžadován cizí jazyk, lze část pohovoru vést v tomto jazyce.

V dnešní době je velkou výhodou využití moderní techniky, kandidát ze vzdálenějšího místa se nemusí dostavit osobně, ale pohovor může být veden přes Skype. Pokud se je jedná o manažery, dva až tři nejúspěšnější kandidáti jsou předvedeni vedení, které se účastní výběrového řízení a učiní finální rozhodnutí o výběru kandidáta.

V případě, že je pracovní pozice zadána přes agenturu, představí agentura dva až tři vybrané kandidáty. V speciálních případech lze výběrové řízení uskutečnit formou assesment centra. Pro uspořádání assesment centra je nutné najmout externí společnost, která je v tomto oboru specialistou. Tuto formu výběrového řízení lze zvolit pro vyšší pozice, pokud si nejsme jisti kandidáty nebo pro výběr top managementu vzhledem k finanční náročnosti assesment centra. Při přímém oslovení odborníka, kterého vedoucí pracovník zná, může upustit od prvního (seznamovacího) kola výběrového řízení a přejde přímo k představení kandidáta personalistovi a majitelům společnosti.

## **6.4. Nástup zaměstnance do pracovního poměru**

### **6.4.1. Současný stav**

Nabídka je uchazeči dána ústně s tím, že se veškeré formality dořeší při nástupu do zaměstnání. Někteří uchazeči jsou tedy zmateni a doptávají se následně na podmínky spolupráce telefonicky nebo emailem. Nástup nového zaměstnance zajišťuje asistentka vedení, která nachystá potřebné dokumenty k přijetí nového zaměstnance. Jedná se zejména o pracovní smlouvu, kartu zaměstnance a dohodu o hmotné zodpovědnosti. Dále zaměstnanci předá pomůcky nezbytné k jeho práci včetně oblečení a klíčů a objedná jej na vstupní lékařskou prohlídku. Mzdový výměr obdrží nový zaměstnanec od ekonomické manažerky, která jej připraví. Tento mzdový výměr je oddělen od pracovní smlouvy.

### **6.4.2. Návrh řešení**

Současný stav na klinice je podle mého názoru vyhovující. Chybí mi však zaslání automatické oficiální nabídky kandidátovi před nástupem do nového zaměstnání. Úkolem personalisty je vypracování nabídkového listu, ve kterém jsou dohodnuty nástupní podmínky a délka zkušební doby. V případě přijetí nabídky zašle personalista uchazeči kartu zaměstnance. Na základě karty zaměstnance vyplní personalista pracovní smlouvu, dohodu o hmotné zodpovědnosti a mzdový výměr a domluví s novým zaměstnancem datum podpisu těchto dokumentů a datum nástupu do zaměstnání. Nový zaměstnanec musí v den nástupu do zaměstnání podstoupit vstupní lékařskou prohlídku a zajistit si výpis z trestního rejstříku, školení bezpečnosti práce a poté si jej převezme vedoucí oddělení k zaškolení. Administrativní činnosti mohou zůstat v kompetenci asistentky vedení. Vzor nabídky zaměstnání pro embryologa a recepční je uveden v příloze této práce.

## **7. Rozvoj a vzdělávání**

### **7.1. Zkušební doba a zaškolení**

Při nástupu nového zaměstnance do pracovního procesu je velice důležité mít plán zaškolení zaměstnance. Plán zaškolení by měl obsahovat podrobný popis aktivit s kterými je potřeba zaměstnance seznámit.

#### **7.1.1. Současný stav**

V současné době je plán zaškolení zpracován pouze u pozic, u kterých je tento plán vyžadován regulátorem zdravotních služeb. Jedná se zejména o pracovníky laboratoře. Tento plán je zpracován velmi podrobně a mohl by být vzorem pro vytvoření plánu zaškolení pro ostatní pracovní pozice. Ostatní zaměstnanci plán zaškolení nemají.

#### **7.1.2. Návrh řešení**

Každá pracovní pozice by měla mít svůj plán zaškolení. Délka zaškolení závisí vždy na odborné náročnosti pracovní pozice. Pro účely této práce jsem modifikovala plán zaškolení embryologa a navrhla dva modelové plány zaškolení nových pracovníků, kterými jsou zdravotní sestra a recepční.

##### **7.1.2.1. Plán zaškolení embryolog**

Zaškolení embryologa je časově nejnáročnější vzhledem k odborné náročnosti a citlivosti metod. Zaškolení embryologa trvá přibližně jeden rok. Po uplynutí jednoho roku je schopen pracovat samostatně bez dohledu nadřízeného. Po představení nového embryologa na poradě vedení, začíná jeho práce vždy v andrologické laboratoři. Nový embryolog dále postupuje vždy od jednodušších metod k metodám složitějším. Klíčovými prvky plánu zaškolení jsou také seznámení se s interními směrnicemi, zaškolení v oblasti bezpečnosti práce a hygieny a v neposlední řadě seznámení se s interním IT softwarem, který je pro práci embryologa velmi důležitý. Podrobný plán zaškolení embryologa je umístěn v příloze této diplomové práce.

#### 7.1.2.2. Plán zaškolení zdravotní sestra

Zdravotní sestry asistují lékařům nejen při výkonech na operačním sále, jejich úkolem je také administrativní podpora lékařů v ambulancích, vydávání léků a odběry krve pacientům. Běžná doba zaškolení zdravotní sestry se pohybuje okolo dvanácti týdnů. Po uplynutí této doby je zdravotní sestra schopna pracovat bez dohledu. Stejně jako u embryologa je důležité, aby se zdravotní sestra seznámila s interními směnicemi, prošla školením o bezpečnosti práce a interním IT systémem. V průběhu zaškolení si projde ambulantní částí, ve které probíhají konzultace lékařů s pacienty a operačním traktem, ve kterém probíhají zákroky pacientů. Nedílnou součástí práce zdravotní sestry jsou odběry krve a administrativní činnost při tvorbě žádanek.

#### 7.1.2.3. Plán zaškolení recepční

Funkce recepční je na klinice velmi specifická. Recepční mají na starosti veškerou dokumentaci pacientů, ověřují tyto dokumenty a zakládají je jak elektronicky do interního software, tak v papírové podobě do karet pacientů. Od pacientů vybírají peníze za provedené výkony, proto je třeba zvládat vyúčtování pacientů, následné zúčtování a výběr hotovosti, případně vystavení faktury nebo platby platebními kartami. V neposlední řadě recepční vyřizuje telefonickou a emailovou komunikaci s klienty. Tyto činnosti musí recepční zvládnout ve stanoveném intervalu, aby mohla pracovat bez dozoru vedoucí recepce. Zaškolení recepční trvá čtyři týdny. Po uplynutí této doby by měla být recepční schopná pracovat samostatně. V případě, že je potřebné dobu zaškolení prodloužit, rozdělí se jednotlivé aktivity do delšího časového intervalu. Podrobný plán zaškolení recepční je umístěn v příloze této diplomové práce.

## **7.2. Vzdělávání zaměstnanců**

Vzdělávání zaměstnanců je velice důležitou součástí životního cyklu zaměstnance. Současnými formami vzdělávání a návrhem nového řešení bude věnována následující kapitola.

### **7.2.1. Současný vztah**

Vzdělávání zaměstnanců je velice důležité a ve společnosti je na vzdělávání kladen velký důraz, zejména kvůli vzdělávání odborného personálu. Administrativní pracovníci mají možnost školení či kurzů také, je jen na nich, aby si vyhledali vhodné školení nebo seminář a nechali si jeho proplacení schválit ekonomickou managerkou nebo vedením společnosti. Současný stav je nekoordinovaný. Rozhovorem se zaměstnanci bylo zjištěno, že by si přáli výuku cizích jazyků. V návrhové části se tedy pokusím popsat možnosti jazykového vzdělávání a začlenit personalistu do současného stavu.

### **7.2.2. Návrh řešení**

Personalista ve spolupráci s vedoucími jednotlivých oddělení vytvoří komplexní plán vzdělávání, který bude vycházet z hodnocení kompetencí zaměstnanců a respektovat platnou legislativu.

Kurzy ke zvýšení odbornosti podstupují zaměstnanci, kteří z odborných důvodů chtějí zvýšit svou kvalifikaci. Může se jednat o atestace, odborné konference a školení. Stejně jako mají zaměstnanci plán zaškolení, měli by každý rok od svého nadřízeného obdržet plán vzdělávání. Na tomto plánu se předem společně dohodnou.

Personalista pomůže vedoucímu pracovníkovi se sestavením plánu pro jeho oddělení. Jakmile je plán sestaven personalista vyhledá příslušná školení a kurzy. Zajistí přihlášky do těchto kurzů, v případě potřeby zajistí dopravu a ubytování účastníkům těchto vzdělávacích akcí a následně připraví podklady pro ekonomické oddělení k proplacení vzdělávací akce.

Níže jsem pracovala modelový postup plánu vzdělání zaměstnanců a přípravy podkladů personalistou:

#### 7.2.2.1. Plán vzdělávání embryologa

Modelový plán je určen pro embryologa. Na embryology je kladen největší odborný tlak na další vzdělávání. Nové laboratorní postupy se velmi dynamicky vyvíjí, proto je nutné držet krok s ostatními laboratořemi nejen v tuzemsku, ale i v zahraničí. Pracovníci laboratoří se pravidelně účastní konferencí i seminářů a publikují články v odborné literatuře.

**Tab. 3: Plán vzdělávání zaměstnance (Zdroj vlastní)**

Plán vzdělávání zaměstnance	
Aktivní účast na Sympóziu asistované reprodukce	1 x ročně
Účast na kongresu ESHRE	1 x ročně
Účast na workshopu ARE	1 x ročně
Účast na odborném semináři dle vlastního výběru	2 x ročně
Účast na školení managementu kvality	1 x ročně
Publikace v odborné literatuře – autor nebo spoluautor	5 x ročně

#### 7.2.2.2. Příprava vzdělávací akce

Jako modelový příklad jsem si zvolila mezinárodní kongres ESHRE, který se v roce 2017 koná v Ženevě. Úlohou personalisty by mělo být zajištění veškerých náležitostí spojených s registrací zaměstnanců, zajištění ubytování, letenek, dopravy a parkování na letišti a následné předání podkladů ekonomickému oddělení. V současné době tuto činnost dělá každý účastník konference sám a dochází tak ke zmatkům a nesrovnalostem.

#### 7.2.2.3. Jazykové kurzy

Klinika spolupracuje se zahraničními agenturami, které zprostředkovávají svým pacientům léčbu. Na klinice se tedy objevuje nemalé množství zahraničních pacientů zejména z Velké Británie, Německa, Rakouska a Itálie. Základním kritériem pro přijetí nového zaměstnance je znalost minimálně anglického nebo německého jazyka. Další jazyky jsou výhodou. Zaměstnanci by měli mít možnost své jazykové znalosti zdokonalovat. Z tohoto důvodu by bylo dobré zavést na klinice výuku cizích jazyků. Výuka by probíhala vždy po pracovní době. úkolem personálního oddělení je organizace těchto kurzů a úzká spolupráce s jazykovou agenturou.

Personalista získá informace od zaměstnanců a jejich nadřízených o jaké jazyky kromě anglického a německého jazyka by byl zájem. Následně předá personalista požadavky ekonomickému oddělení, které připraví rozpočet na výuku cizích jazyků. Vzhledem ke skutečnosti, že lze získat příspěvky na vzdělávání zaměstnanců z evropských fondů, připraví personální oddělení podklady k žádosti o dotace.

Rozdělení zaměstnanců do skupin provede personální oddělení za pomoci zvolené jazykové školy. Zaměstnanci vyplní rozřazovací testy na základě kterých, budou do skupin rozděleni. Maximální počet osob v jedné skupině je stanoven na deset zaměstnanců. V případě, že bude v jednotlivé jazykové úrovni zaměstnanců více, budou na tuto úroveň vypsány dvě i více lekcí.

### **7.3. Hodnocení pracovního výkonu**

#### **7.3.1. Současný stav**

V současné době se na klinice nevěnuje hodnocení zaměstnanců žádná pozornost. V minulosti existovalo roční hodnocení zaměstnanců, od kterého se však díky jeho nízké vypovídající hodnotě upustilo.

#### **7.3.2. Návrh řešení**

Metod hodnocení pracovníků je celá řada. Hodnocení zaměstnanců by mělo probíhat pravidelně. V běžné praxi se doporučuje roční hodnotící rozhovor, při kterém manažer může zaměstnanci předat zpětnou vazbu, zhodnotit jeho výkon a zaměstnanec se může vyjádřit k práci manažera. Jedním z výstupů je roční plán rozvoje zaměstnance, který obsahuje oblasti rozvoje, případně nutné rozvojové aktivity. Rozhovor by měl probíhat v přátelském duchu a být dobře připraven z obou stran. Před prvním rozhovorem je dobré manažery proškolit. Příprava kvalitního rozhovoru potřebuje čas a je potřeba manažery dobře připravit, aby se předešlo formalismu. Personalista předá manažerovi doporučený scénář a příklady otázek. Pro rozhovor je třeba vyčlenit speciální místnost, ve které budou mít hodnocený i hodnotitel klidné podmínky a nebudou nikým rušeni. Personalista dále může poradit manažerovi, jak postupovat při rozhovoru, jak uvolnit atmosféru, jak konstruktivně kritizovat a pochválit. Rozhovor by měl trvat minimálně hodinu. Na hodnocení výkonu by měla navazovat například změna odměňování, přidání mzdy, plány do budoucna a podobně.

V problematických případech nebo u nových manažerů může být personalista přítomen jako odborník. Roční rozhovory by měly být realizovány kaskádově od nejvýše postavených zaměstnanců po nejnižší postavené zaměstnance, což není vždy z časových důvodů možné. Kvalitně vedené roční hodnocení zvyšuje motivaci a spokojenost zaměstnanců. V opačném případě může dojít k formálnímu vyplnění formulářů, což celý proces zdiskredituje v očích zaměstnanců.

#### 7.3.2.1. Příprava na roční hodnocení

Aby roční rozhovor splnil svůj účel, musí se vedoucí řádně připravit. Příprava na hodnotící rozhovor by měla obsahovat následující:

- aktualizaci požadavků na pracovní pozici
- rekapitulaci cílů zaměstnance a jeho výkon za sledované období
- jak by se dal výkon zlepšit, cíle na příští období
- na co se zaměřit v rozvoji
- zjistit zpětnou vazbu od ostatních kolegů hodnoceného, případně od zákazníků

#### 7.3.2.2. Průběh hodnotícího rozhovoru

Manažerům bych doporučila, aby rozhovor vedli ve třech fázích. Začátek by měl být uvítání a vytvoření přátelské atmosféry, vysvětlení obsahu schůzky, časového plánu a očekávaného výsledku. V druhé fázi by měl začít sebehodnocením zaměstnance, kdy shrne vlastní úspěchy a neúspěchy a jejich příčiny, případně předá zpětnou vazbu nadřízenému. Na sebehodnocení naváže manažer svým hodnocením, uvádí konkrétní příklady. Součástí je domluva na dalším rozvoji. V závěrečné fázi manažer shrne na čem se domluvili a ověří si, že ho zaměstnanec správně pochopil. Rozhovor končí poděkováním za odvedenou práci.

#### 7.3.2.3. Příklady možných otázek

Na roční rozhovor by se měl připravit i zaměstnanec před rozhovorem doporučuji otázky na které bude odpovídat:

- Co se ti opravdu povedlo?
- Na co jsi pyšný/á?
- Co myslíš, že se nedařilo tak dobře?
- Co myslíš, že ti bránilo dosáhnout lepších výsledků?



- Jak myslíš, že se ti dařilo dosahovat stanovených cílů?
- Jsou tvé silné stránky?
- Co by přispělo ke zlepšení tvého výkonu?
- Jak ti mohu osobně pomoci v řešení nedostatků?
- Jaká další podpora by se ti hodila?
- V jakých oblastech myslíš, že bys mohl být vzorem pro ostatní?

## **8. Motivace zaměstnanců**

Zapojení a udržení zaměstnanců je v dnešní době velmi diskutovaným tématem. Společnosti bojují s nedostatkem zaměstnanců. Asistovaná reprodukce není výjimkou. Stále více odborníků odchází do zahraničí sbírat zkušenosti, případně za lepšími mzdovými podmínkami. V této kapitole jsou navrženy způsoby motivace zaměstnanců, odměňování a firemních benefitů navržených pro společnost REPROMEDA, s.r.o.

### **8.1. Motivace zaměstnanců**

#### **8.1.1. Současný stav**

V současné době se na klinice věnují zejména motivaci klíčových zaměstnanců, které je velmi obtížné nahradit. Klíčoví zaměstnanci mají nadstandardní benefity nejen ve formě odměn. Zaměstnaneckým benefitům se bude věnovat samostatná podkapitola této práce. Obecně však pro ostatní zaměstnance není motivačních prvků mnoho, je třeba se této oblasti podrobněji věnovat.

#### **8.1.2. Návrh řešení**

Motivovat zaměstnance je podle mého názoru velice obtížné. Každý člověk je jiný, je tedy náročné uhodnout, co by daného zaměstnance motivovalo nejvíce. Řešením mohou být dotazníky spokojenosti zaměstnanců nebo průzkum firemní kultury. Forma dotazníků může být různá. Sestavení těchto dotazníků zajistí personalista. Vyplněné formuláře mohou zaměstnanci umístit do schránky pro názory zaměstnanců, kterou bude personalista pravidelně vybírat.

Dalším motivačním prvkem pro zaměstnance je plán nástupnictví a karierní plán. Každý zaměstnanec by měl znát své umístění v hierarchické struktuře společnosti, znát svého nadřízeného a pravidelně se svým nadřízeným komunikovat možnosti karierního růstu. V návaznosti na karierní plán bych ráda zmínila možnosti talent managementu, tedy výchovy nových talentů. Vzhledem k nedostatku odborných pracovníků bych doporučila věnovat se novým talentům a vybírat si nové kolegy již na univerzitách a odborných učilištích. Výhodou mladých talentů je jejich snaha učit se novým věcem a získat tak zkušenosti v oblasti, která je zajímavá a které se chtějí věnovat. Nevýhodou je velká finanční náročnost spojená s kurzy a zaškolením těchto mladých talentů.

Z praxe znám mnoho mladých talentů, kteří si nechali od zaměstnavatele zaplatit drahá školení a kurzy. Po zaškolení odešli na konkurenční pracoviště jako hotoví odborníci. Z tohoto důvodu bych doporučila konzultovat s právníkem a předávat zaměstnancům dohodu o zvýšení kvalifikace, která motivuje zaměstnance k setrvání ve stávající společnosti.

Nedílnou součástí motivace zaměstnanců je způsob komunikace a předávání informací. Zaměstnanci by měli být informováni o strategických cílech, které chce vedení společnosti aplikovat. Vyšší informovanost zaměstnanců má pozitivní vliv na jejich motivaci.

Motivaci zaměstnanců můžeme zjistit průzkumem spokojenosti zaměstnanců. Průzkum spokojenosti zaměstnanců je velmi prospěšný, personalista i vedení tímto dotazníkem zjistí potřeby a názory zaměstnanců. Příprava kvalitního dotazníku je obtížná. V tomto případě je lepší využít služeb externí firmy.

## **8.2. Systém odměňování**

### **8.2.1. Současný stav**

Již od založení společnosti si majitelé stanovili strategii odměňování pracovníků na základě výsledku hospodaření společnosti. Všichni zaměstnanci mají smluvně danou základní mzdu, ke které mohou dostat odměnu do maximální výše 25 % základní mzdy. Odměna se rozdělí podle přání majitelů pouze v případě pozitivního výsledku hospodaření za kalendářní měsíc. Na rozdělení odměn se podílí pouze někteří vedoucí pracovníci. Tato aktivita je na fázi dobrovolnosti, někteří vedoucí se nechtějí podílet na rozdělení odměn, proto přenechávají tuto činnost na ekonomickou manažerku. Ekonomická manažerka sesbírá informace od vedoucích, případně odměny rozdělí sama a odešle ke schválení majitelům společnosti. Vedoucí pracovníci hodnotí pouze slovně, nikoliv v číslech.

### **8.2.2. Návrh řešení**

Zaměstnanci ocení hlavně jednoduchý a spravedlivý systém odměňování. Je tedy velice důležité nastavit pravidla pro pohyblivou složku mzdy. Základní mzda bude nastavena, podle nastavené strategie intervalu tržního ocenění. Její navýšení může vycházet z ročního hodnotícího rozhovoru. U každého zaměstnance je třeba zhodnotit pracovní výkon, dobu spolupráce a pracovní zařazení.

Přidanou hodnotou spolupráce personalisty s vedoucími oddělení je stanovení pravidel pro variabilní odměny. Vedoucí pracovníci by neměli rozdělovat odměny pocitově, ale na základě klíčových ukazatelů, které pro danou pracovní pozici stanoví personalista ve spolupráci s vedoucím oddělení. Odměna je udělena podle následující tabulky. Vedoucí pracovník ohodnotí pro každého zaměstnance zvlášť a jeho účast na procesu odměňování by měla být povinná:

**Tab.4: Systém odměňování (Zdroj vlastní)**

Splnění klíčových požadavků v %	Výše odměny
<b>80% a méně</b>	0% ze základní mzdy
<b>80% až 95%</b>	10% ze základní mzdy
<b>96% až 105%</b>	15% ze základní mzdy
<b>106% -120%</b>	20% ze základní mzdy
<b>121 % a více</b>	25% ze základní mzdy

### 8.3. Zaměstnanecké benefity

Důležité pro motivaci a stabilizaci zaměstnanců jsou zaměstnanecké benefity. Struktura těchto benefitů je součástí nabídky pro nové uchazeče o zaměstnání a motivuje stávající zaměstnance k lepším výkonům. Struktura benefitů může zcela ovlivnit rozhodnutí uchazeče o zaměstnání o výběru společnosti do které nastoupí.

#### 8.3.1. Současný stav

Běžnou praxí na klinice je managementu a lékařům přidělovat benefit ve formě osobního automobilu, mobilního telefonu a notebooku, případně příspěvků na volnočasové aktivity. V tomto případě se nejedná o pracovní nástroj, spíše o formu odměny, která je daňově výhodná jak pro zaměstnance, tak pro zaměstnavatele. Struktura zaměstnaneckých benefitů není ucelená. Benefity se řeší individuálně na přání zaměstnance.

### 8.3.2. Návrh řešení

Klinika se stále rozrůstá, z toho důvodu bych doporučila nastavit strukturu zaměstnaneckých benefitů pro jednotlivé kategorie zaměstnanců. Úkolem personalisty je stanovit klíčové zaměstnance, rozdělit zaměstnance do jednotlivých kategorií (management, lékaři, odborný personál, administrativa) a přidělit jednotlivým kategoriím benefity.

V kompetenci personálního oddělení bude i dohled nad vedením administrativy spojené s užitím osobního automobilu (kontrola knihy jízd, kontrola platnosti povolení k užití služebního vozidla, zajištění školení řidičů), přidělování a správa předávacích protokolů, kontrola dodržování stanovených limitů při výběru těchto benefitů, kontrola jejich opotřebení. Novou strukturu jsem navrhla do tabulky, která je přílohou této práce.

Dalším zajímavým benefitem z hlediska daňových úspor jsou různé formy poukázek pro zaměstnance. Nejrozšířenější a nejžádanější poukázkou jsou stravenky. V současné době není tento benefit na klinice využíván. Zaměstnanci však mají o tento benefit velký zájem, zejména proto, že nemohou v pracovní době opustit budovu (z hygienických a časových důvodů) a mají tak omezené možnosti stravování.

V budově kliniky je pouze jedna kantýna, která však není kvalitní a zaměstnanci se zde nechtějí stravovat. Obědy řeší formou dovozu (který je však velmi drahý) nebo si nosí jídlo z domova. Do budoucna bych klinice doporučila zvážit možnost stravenek nebo příspěvku na stravování na obědy, které si zaměstnanci nechají dovážet zásilkovou službou. Tento benefit by byl velice kladně oceněn. Personalista má v tomto případě za úkol vedení veškeré agendy spojené se stravenkami od komunikace s dodavatelem benefitu po zahrnutí benefitu do mezd zaměstnanců. V příloze této práce nalezneme tabulku s výpočtem viditelné daňové úspory zaměstnavatele i zaměstnance.

## 9. Ekonomické hledisko zavedení personálního řízení

Se zavedením personálního oddělení jsou samozřejmě spojeny náklady. Vzniknou dvě nová pracovní místa, se kterými jsou spojeny mzdové náklady. Předpokládaná měsíční mzda personalisty je 35 000 Kč. Předpokládaná měsíční mzda personálního asistenta je 20 000 Kč. Mzdové náklady pak očekáváme:

**Tab.5: Mzdové náklady** (Zdroj interní dokumenty)

Mzdové náklady	
Základní mzda	$30\,000 + 25\,000 = 55\,000$ Kč
Odměny 15%	$55\,000 \times 0,15 = 8\,250$ Kč
Sociální a zdravotní odvody 34%	$63\,250 \text{ Kč} \times 0,34 = 21\,505$ Kč
Měsíční mzdové náklady celkem	84 755 Kč
<b>Roční mzdové náklady celkem</b>	<b>1 017 060 Kč</b>

Na začátku je potřeba počítat jednorázově s náklady na vybudování pracoviště, minimálně kancelářský nábytek, počítače a mobilní telefony:

**Tab.6: Vstupní náklady** (Zdroj interní dokumenty)

Vstupní náklady	
Kancelářský nábytek	$18\,000 \times 2 = 36\,000$ Kč
Počítač, notebook (včetně licencí)	$22\,000 \times 2 = 44\,000$ Kč
Mobilní telefon	$15\,000 + 10\,000 = 25\,000$ Kč
<b>Celkové náklady</b>	<b>105 000 Kč</b>

Na druhé straně lze zavedením personální strategie a efektivních personálních procesů náklady ušetřit. Během prvního roku především v oblasti rozvoje a vzdělávání, kde jsou nyní prostředky utráceny nahodile. Zavedením jednotného systému vzdělávání, který bude striktně navázaný na potřeby společnosti, se peníze ušetří nebo budou směřované do rozvoje společnosti.

**Tab. 7: Úspora nákladů na vzdělávání** (Zdroj interní dokumenty)

Úspora nákladů na vzdělávání	
Odborný personál	41 x 50 000 = 2 050 000 Kč
Vedoucí pracovníci	9 x 75 000 = 675 000 Kč
Administrativní pracovníci	18 x 20 000 = 360 000 Kč
Celkové náklady na vzdělávání	3 085 000 Kč
<b>Předpokládaná úspora 10 %</b>	<b>308 500 Kč</b>

Z dlouhodobější perspektivy lze očekávat i úspory v odměňování zaměstnanců. Zavedením transparentního a spravedlivého systému odměňování se předejde jednak zbytečnému přeplácení některých zaměstnanců, tak i fluktuaci způsobené podhodnocením mzdy. Oboje vede k úspoře nákladů. Další příležitost k úspoře v oblasti mzdových nákladů se nabízí ve využití daňově uznatelných benefitů k motivaci zaměstnanců.

**Tab. 8: Úspora mzdových nákladů po zavedení opatření** (Zdroj interní dokumenty)

Úspora mzdových nákladů po zavedení všech opatření	
Mzdové náklady celkem	36 000 000 Kč
<b>Předpokládaná úspora 5%</b>	<b>1 800 000 Kč</b>

Dle uvedené kalkulace vychází doba návratnosti projektu na čtyři roky od zavedení personálního oddělení. Pro jednoduchost předpokládáme stabilní náklady na vzdělávání a stabilní inflaci mezd 3% p.a., částky jsou uvedeny v tisících CZK.

**Tab. 9: Kalkulace doby návratnosti projektu** (Zdroj vlastní)

Rok	Jednorázová investice	Roční náklady	Úspora na vzdělávání	Úspora na mzdových nákladech	
2018	105	1017,1	308,5	0%	0
2019		1047,6	308,5	1%	370,8
2020		1079,0	308,5	3%	1145,8
2021		1111,4	308,5	5%	1966,9
	<b>4360,0</b>		<b>4717,5</b>		

Kvalitní personální řízení celkově přispívá k vyšší výkonnosti společnosti i jednotlivých pracovníků, z čehož vyplývají vyšší příjmy společnosti. Tento ekonomický přínos se projeví během několika let, lze ho ale těžko vyčíslit, protože ekonomický úspěch společnosti ovlivňuje i externí situace a vysoce konkurenční prostředí. I proto je potřeba využít beze zbytku potenciálu zaměstnanců, což je možné jen tehdy, pokud společnost využije všechny možnosti, které personální řízení nabízí.



## ZÁVĚR

Tématem této diplomové práce bylo zavedení personálního řízení ve zvolené společnosti. Diplomovou práci jsem zpracovala pro společnost REFROMEDA, s.r.o., která se zabývá asistovanou reprodukcí a genetikou. Tato společnost byla založena v roce 1999 a je odborně uznávaná v tuzemsku i v zahraničí.

V první části mé práce byla shrnuta teoretická východiska související s personálním řízením podniku, byly vydefinovány hlavní úlohy a cíle personálního řízení podniku a role manažerů v personálním řízení. Teoretická část obsahovala poznatky z oblasti životního cyklu zaměstnance a modelu strategického partnerství. Právě model životního cyklu zaměstnance a model strategického partnerství sloužili jako východisko pro vlastní řešení diplomové práce. Druhou částí diplomové práce byla část analytická, ve které jsem se nastínila současnou situaci personálního řízení v podniku. Společnost v současné době personální oddělení nemá, z tohoto důvodu je jeho zavedení hlavním tématem dalších kapitol této práce. Třetí část diplomové práce tvoří vlastní návrh konceptu personálního řízení a prochází celým, již zmíněným, životním cyklem zaměstnance od výběru zaměstnanců, přes jejich pracovní plány, vzdělávání, motivaci a odměňování. Poslední kapitola je věnovaná finálnímu hledisku zavedení personálního oddělení ve společnosti.

Z provedené analýzy a pozorování vyplynulo, že zavedení personálního řízení je nutným krokem k udržení stabilní situace ve společnosti. V současné době toto oddělení citelně chybí, systém není ucelený a vedoucí pracovníci potřebují oporu ve zkušeném personalistovi. Vzhledem ke skutečnosti, že je vyžadováno zavedení celé strategie personálního řízení, doporučila bych personalistovi poskytnout asistenta, který by mu byl administrativní oporou. Doba návratnosti tohoto projektu by byla přibližně čtyři roky.

Cíle diplomové práce se podle mého názoru podařilo splnit. Věřím, že v této práci představený komplexní koncept personálního řízení bude pro společnost REFROMEDA, s.r.o. prospěšný a povede k rozhodnutí k zavedení personálního oddělení jakou její nedílnou součástí.

# SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

## Knižní zdroje

1. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*, Praha: Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-04-9-2.
2. BEDRNOVÁ E., I. NOVÝ a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-064-3.
3. CHLÁDKOVÁ, A. a P. BUKOVJAN. *Personalistika*. 3. Vydání. Praha: Wolters Kluwer a.s., 2012. 504 s. ISBN 978-80-7357-726-1.
4. KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada publishing a.s., 2010. 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.
5. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press, 2007, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
6. ULRICH, D. *Mistrovské řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009, 272 s. ISBN 978-80-247-3058-5
7. MILLER, L. *Jak zvládat a řídit problémové zaměstnance*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009, 232 s. ISBN 978-80-247-2904-6
8. ULRICH, D., ULRICH, M., JOUNGER, J., BROCKBANK, W. *Nová éra řízení lidských zdrojů – Ze servisu partner*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2014, 304 s. ISBN 978-80-247-5090-3
9. VOJTOVIČ, S. *Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů*: Praha: Grada Publishing, a.s., 2011, 192 s. ISBN 978-80-247- 3948-9
10. MARTIN, D. *Personalistika od A do Z*: Brno: Computer Press, a.s., 2007, 418 s. ISBN 978-80-251- 1496-4
11. ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2016, 208 s. ISBN 978-80-247-5870-1
12. BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vybrat správného člověka na správné místo*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2016, 192 s. ISBN 978-80-247-5768-1
13. JANIŠOVÁ, D. *Velká kniha o řízení firmy*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2014, 400 s. ISBN 978-80-247-4337-0

## Internetové zdroje

1. *BUSINESS INFO: Hodnocení výkonu a odměňování zaměstnanců* [online]. [cit. 2017-01-15]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/hodnoceni-vykonu-a-odmenovani-zamestnancu-47821.html#!&chapter=2>
2. *MANAGEMENT MANIA: McGregorova teorie XY (McGregor's XY Theory)* [online]. [cit. 2017-01-15]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/mcgregorova-teorie-xy>
3. *MANAGEMENT MANIA: Získávání pracovníků (Recruitment)* [online]. [cit. 2017-01-15]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/ziskavani-pracovniku-recruitment>
4. *BUSINESS SUCCESS: Jak zaujmout uchazeče o práci* [online]. [cit. 2017-01-15]. Dostupné z: <http://www.success.cz/vite-jak-zaujmout-velke-mnozstvi-spravnych-uchazecu-praci-tip-business-success-5882/>
5. *HUDSON: Životní cyklus zaměstnance* [online]. [cit. 2017-01-15]. Dostupné z: <http://cz.hudson.com/cs-cz/zamestnavatele/%C5%BEivotni-cyklus-zamestnance>
6. *Maslowova hierarchie potřeb* [online]. [cit. 2017-01-15]. Dostupné z: <http://web.fosfa.cz/cs/maslowova-hierarchie-potreb>

## Ostatní zdroje

1. Interní zdroje společnosti REFROMEDA, s.r.o. (SOP, manuály a příručky)

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1_ Životní cyklus zaměstnance.....	21
Obrázek 2_ Maslowova pyramida potřeb .....	30
Obrázek 3_ Proces hodnocení výkonu .....	31
Obrázek 4_ Hodnotitelé v systému 360 .....	34
Obrázek 5_ Model celkové odměny .....	35
Obrázek 6_ Role HR dle Ulricha .....	40
Obrázek 7_ Hierarchická struktura vedení společnosti.....	43
Obrázek 8_ Hierarchická struktura ekonomické oddělení a administrativa .....	44
Obrázek 9_ Hierarchická struktura ambulantní praxe .....	46
Obrázek 10_ Hierarchická struktura genetická laboratoř.....	47
Obrázek 11_ Hierarchická struktura embryologická laboratoř.....	48
Obrázek 12_ Hierarchická struktura marketingové oddělení .....	48
Obrázek 13_ Změna hierarchické struktury .....	53

## SEZNAM TABULEK

Tabulka 1_ Přehled personálních aktivit ve společnosti .....	50
Tabulka 2_ SWOT analýza vnitřního prostředí společnosti .....	52
Tabulka 3_ Plán vzdělávání zaměstnance.....	62
Tabulka 4_ Systém odměňování .....	67
Tabulka 5_ Mzdové náklady .....	68
Tabulka 6_ Vstupní náklady .....	70
Tabulka 7_ Úspora nákladů na vzdělávání .....	71
Tabulka 8_ Úspora mzdových nákladů po zavedení opatření .....	71
Tabulka 9_ Kalkulace doby návratnosti projektu .....	71

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1_ Vzorový inzerát embryolog .....	78
Příloha 2_ Vzorový inzerát recepční .....	79
Příloha 3_ Nabídka zaměstnání embryolog .....	80
Příloha 4_ Nabídka zaměstnání recepční .....	81
Příloha 5_ Plán zaškolení embryolog.....	82
Příloha 6_ Plán zaškolení recepční .....	83
Příloha 7_ Struktura benefitů .....	84
Příloha 8_ Daňová úspora zaměstnaneckých benefitů.....	85
Příloha 9_ Popis pracovní pozice personalist.....	86
Příloha 10_ Popis pracovní pozice personální asistent .....	87

# PŘÍLOHY

## Příloha číslo 1: Vzorový inzerát embryolog

### Kariéra - Embryolog

Klinika reprodukční medicíny se sídlem v Brně hledá do svého týmu nového kolegu/ kolegyni na pozici embryologa:

#### Požadujeme:

- Vysokoškolské vzdělání v oblasti biologie
- Loajálnost
- Spolehlivost
- Odolnost vůči stresu
- Příjemné vystupování
- Znalost anglického jazyka, další jazyk výhodou
- Zájem o práci v asistované reprodukci

#### Nabízíme:

- dobré platové podmínky
- práci na plný úvazek
- profesionální zázemí a stabilní zaměstnání
- profesní růst
- zapojení do klinické týmové práce a do vědeckovýzkumných projektů
- možnost účastnit se vzdělávacích akcí odborných společností
- zaměstnanecké benefity

## **Příloha číslo 2: Vzorový inzerát recepční**

### **Kariéra - Recepční**

Klinika reprodukční medicíny se sídlem v Brně hledá do svého týmu nového kolegu/ kolegyni na pozici recepční:

#### **Požadujeme:**

- Středoškolské vzdělání
- Zkušenost na pozici alespoň 2 roky
- Loajálnost
- Spolehlivost
- Odolnost vůči stresu
- Příjemné vystupování
- Upravený zevnějšek
- Znalost anglického a německého jazyka
- Ochotu učit se novým věcem

#### **Nabízíme:**

- dobré platové podmínky
- práci na plný úvazek
- smlouvu na dobu neurčitou
- profesionální zázemí a stabilní zaměstnání
- profesní růst
- zaměstnanecké benefity

### **Příloha číslo 3: Nabídka zaměstnání embryolog**

#### **Nabídka zaměstnání embryolog**

- Základní mzda ve výši 45 000 Kč
- Variabilní odměna do výše 25 % smluvní mzdy
- Pohyblivá pracovní doba
- 20 dní dovolené
- Příplatek za práci přesčas a ve dnech pracovního klidu
- 3 dny náhradního volna formou „Sick Day“
- Výuka cizích jazyků
- Možnost účasti na tuzemských i zahraničních konferencích



#### **Příloha číslo 4: Nabídka zaměstnání recepční**

##### **Nabídka zaměstnání recepční**

- Základní mzda ve výši 25 000 Kč
- Variabilní odměna do výše 25 % smluvní mzdy
- Pohyblivá pracovní doba
- 20 dní dovolené
- Příplatek za práci přesčas a ve dnech pracovního klidu
- 3 dny náhradního volna formou „Sick Day“
- Výuka cizích jazyků
- Možnost účasti na školeních a seminářích

## **Příloha číslo 5: Plán zaškolení embryolog**

### **1.-3. měsíc**

- oficiální představení pracovníka na ranní poradě
- přidělení prostoru v šatně a předání čipu
- seznámení se s náplní práce embryologa a předání příručky
- seznámení se s BOZP
- úvod do problematiky certifikace normy ISO
- studium manuálů ISO
- seznámení se software SMARTMEDIX a prací s PC
- praxe v andrologické laboratoři
- provedení spermiogramů
- příprava spermií metodou MACS

### **4.-8. měsíc**

- začátek praxe v embryologické laboratoři
- příprava laboratoře a hygiena v laboratoři
- příprava misek pro zpracování oocytů
- práce s inkubátorem, centrifugou a laboratorním boxem
- přenášení oocytů a embryí

### **9.-12. měsíc**

- seznámení se s oplozovacími metodami ICSI a PICSI
- klasické oplozování
- prodloužená kultivace embryí
- prohlížení oocytů a embryí
- kryokonzervace embryí a spermií
- transfer embrya

## **Příloha číslo 6: Plán zaškolení recepční**

### **1.týden**

- oficiální představení pracovníka na ranní poradě
- přidělení prostoru v šatně a předání čipu
- seznámení se s rozčleněním kliniky, jednotlivými pracovníky a jejich funkcemi
- seznámení se s provozem recepce a předání příručky práce na recepci
- seznámení se s dokumentací (informované souhlasy, formuláře na recepci)
- seznámení se se zakládáním výsledků pacientů

### **2. týden**

- seznámení se s interním software SMARTMEDIX
- seznámení se s objednáváním klientů k lékařům a na operační sál
- seznámení se zadáváním nových klientů

### **3. týden**

- seznámení se s kopírováním žádanek a souhlasů
- emailová komunikace s pacienty
- telefonování s pacienty a předávání hovorů
- převzetí informovaných souhlasů od klientů ověřování podpisů

### **4. týden**

- platby pacientů
- vystavování pokladních dokladů
- fakturace
- vyúčtování výkonů pacientů

**Příloha číslo 7: Struktura benefitů**

BENEFITY URČENÉ K OSOBNÍMU UŽITÍ			
Druh pracovní pozice	Automobil	Notebook	Mobilní telefon
Majitelé	Dle vlastního výběru bez finančního omezení	Dle vlastního výběru bez finančního omezení	Dle vlastního výběru bez finančního omezení
Management a ředitelé laboratoří	Osobní automobil střední třídy Limit 600 000 Kč	Mobilní telefon dle vlastního výběru Limit 15 000 Kč	Notebook HP k vlastnímu užití Limit 30 000 Kč
Lékaři	Osobní automobil střední třídy Limit 600 000 Kč	Mobilní telefon dle vlastního výběru Limit 15 000 Kč	-
Nižší management	Osobní automobil nižší střední třídy Limit 400 000 Kč	Mobilní telefon dle vlastního výběru Limit 10 000 Kč	Notebook HP k vlastnímu užití Limit 20 000 Kč
BENEFITY URČENÉ K FIREMNÍMU I OSOBNÍMU UŽITÍ			
Druh pracovní pozice	Automobil	Notebook	Mobilní telefon
Obchodní zástupci	Osobní automobil střední třídy Limit 500 000 Kč	Mobilní telefon dle vlastního výběru Limit 15 000 Kč	Notebook HP k vlastnímu užití Limit 30 000 Kč
Koordinátorky	-	Mobilní telefon dle vlastního výběru Limit 10 000 Kč	Notebook HP k vlastnímu užití Limit 20 000 Kč
Provozní	Osobní automobil střední třídy Limit 600 000 Kč	Mobilní telefon dle vlastního výběru Limit 10 000 Kč	Notebook HP k vlastnímu užití Limit 20 000 Kč

## Příloha číslo 8: Daňová úspora zaměstnaneckých benefitů

Z POHLEDU ZAMĚSTNAVATELE	Mzda	Mzda + peněžní odměna	Mzda + stravenky
Počet odpracovaných směn			18
Nominální hodnota stravenky			100
Hodnota finanční odměny / stravenek (55%)		990	990
Hrubá mzda	28 000	29 419	28 000
Sociální pojištění - zaměstnanec 6,5%	1 820	1 912	1 820
Zdravotní pojištění - zaměstnanec 4,5%	1 260	1 324	1 260
Sociální pojištění 25% - zaměstnavatel	7 000	7 355	7 000
Zdravotní pojištění 9% - zaměstnavatel	2 520	2 648	2 520
Základ daně	37 520	39 422	37 520
Zálohová daň	5 640	5 925	5 640
Sleva na dani	2 070	2 070	2 070
<b>Čistá mzda</b>	<b>21 350</b>	<b>22 340</b>	<b>22 340</b>
Na jednoho zaměstnance		1 902	990
Na všechny zaměstnance		133 144	69 300
<b>V porovnání se mzdou ušetřeno</b>			<b>48,0%</b>
<b>Při poskytnutí peněžní odměny vzrostou daňové náklady zaměstnavatele o:</b>			<b>92,13%</b>
<b>Měsíčně uspořím (oproti peněžní odměně)</b>			<b>63 844 Kč</b>
<b>Ročně uspořím (oproti peněžní odměně)</b>			<b>766 131 Kč</b>

Z POHLEDU ZAMĚSTNANCE	Mzda	Mzda + peněžní odměna	Mzda + stravenky
Počet odpracovaných směn			18
Nominální hodnota stravenky			100
Hodnota finanční odměny / stravenek (55%)		990	990
Hrubá mzda	28 000	28 990	28 000
Sociální pojištění - zaměstnanec 6,5%	1 820	1 884	1 820
Zdravotní pojištění - zaměstnanec 4,5%	1 260	1 305	1 260
Sociální pojištění 25% - zaměstnavatel	7 000	7 248	7 000
Zdravotní pojištění 9% - zaměstnavatel	2 520	2 609	2 520
Základ daně	37 520	38 847	37 520
Zálohová daň	5 640	5 835	5 640
Sleva na dani	2 070	2 070	2 070
<b>Čistá mzda</b>	<b>21 350</b>	<b>22 036</b>	<b>22 340</b>
<b>Zaměstnanec získá měsíčně</b>		<b>686 Kč</b>	<b>990 Kč</b>
<b>Zaměstnanec získá ročně</b>		<b>8 233 Kč</b>	<b>11 880 Kč</b>
<b>Při použití stravenek je reálný příjem zaměstnance vyšší o:</b>			<b>44,3%</b>

## Příloha číslo 9: Popis pracovní pozice personalista

<b>Název pozice: Personalista</b>
Nadřazená pozice: Majitelé společnosti Spolupracuje s vedoucími oddělení
<b>Hlavní účel pozice</b>
Zajištění personálního řízení společnosti, které podporuje dosažení strategických cílů. Tvorba a implementace všech personálních procesů, postupů a produktů odpovídajících moderním trendům.
<b>Požadované vzdělání, znalosti a dovednosti, zkušenost</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>➤ VŠ vzdělání v oblasti řízení lidských zdrojů nebo managementu s praxí v oblasti HR minimálně 5 let</li><li>➤ Výborná orientace ve všech procesech HR</li><li>➤ Výborné sociální dovednosti, prezentační dovednosti, vyjednávací dovednosti, velmi dobré komunikační dovednosti</li><li>➤ Pokročilá znalost MS Office</li><li>➤ AJ minimálně na úrovni B2</li><li>➤ Řidičský průkaz skupiny B</li></ul>
<b>Pravomoci a klíčové odpovědnosti a hlavní činnosti</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Nastavuje a zajišťuje personální procesy</li><li>➤ Zodpovídá za dodržování pracovně právní legislativy</li><li>➤ Působí jako podpora pro vedoucí v oblasti HR</li><li>➤ Podporuje interní komunikaci, zvláště při zavádění změn</li><li>➤ Kontroluje dodržování hodnot firemní kultury</li><li>➤ Podepisuje pracovně právní dokumenty</li><li>➤ Zodpovídá za realizaci výběru zaměstnanců</li><li>➤ Zajišťuje vzdělávání zaměstnanců</li></ul>

## **Příloha číslo 10: Popis pracovní pozice personální asistent**

<b>Název pozice: Personální asistent</b>
Nadřazená pozice: Personalista Spolupracuje se všemi zaměstnanci
<b>Hlavní účel pozice</b>
Zajišťuje administrativní podporu personálních činností, kontroluje legislativní povinnosti.
<b>Požadované vzdělání, znalosti a dovednosti, zkušenost</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>➤ SŠ vzdělání</li><li>➤ Výborné sociální dovednosti, prezentační dovednosti, vyjednávací dovednosti, velmi dobré komunikační dovednosti</li><li>➤ Pokročilá znalost MS Office</li><li>➤ AJ minimálně na úrovni B2</li><li>➤ Řidičský průkaz skupiny B</li></ul>
<b>Pravomoci a klíčové odpovědnosti a hlavní činnosti</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Administruje personální procesy</li><li>➤ Dohlíží na dodržování pracovně právní legislativy, hlídá termíny lékařských prohlídek a zákonných školení</li><li>➤ Vede personální evidenci</li><li>➤ Kontroluje docházku</li><li>➤ Připravuje plány dovolených</li><li>➤ Organizačně zajišťuje vzdělávání zaměstnanců</li></ul>